

Medición y Evaluación en Comunicación

Alejandro Álvarez Nobell



Alejandro Álvarez Nobell. Doctorando en Dirección Estratégica de la Comunicación. Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación (Málaga, España). Lic. en Comunicación Social y Especialista en Investigación en la Comunicación (Córdoba, Argentina). Personal Docente e Investigador de la Universidad San Jorge (Zaragoza, España). Profesor de Posgrado en Universidades de Málaga, Cádiz y Córdoba (Argentina). Profesor en Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad Empresarial Siglo 21 (Argentina) y en la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina). Integrante de redes académicas y profesionales en comunicación (RAIC, SLCS, AE-IC; FISEC, CPRP, IIRP). Coordinador Observatorio Universitario de Medios UOM (Argentina). Dirige el proyecto “Pangea” de Publicación Científica de RAIC. Integrante de diversos Comités Científicos, Académicos y en Congresos, Publicaciones y Actividades Académicas. Participa en proyectos de Investigación radicados en la Universidad de Málaga - Junta de Andalucía (España); en la Universidad Nacional de Córdoba - SeCyT; y en la Universidad Católica de Córdoba – MinCyT (Argentina). Ha dirigido y dirige trabajos finales de Grado y de Licenciatura. Posee publicaciones de capítulos de libros, artículos científicos, ponencias, artículos de divulgación. Fue Secretario de Planificación y Gestión Institucional de la Escuela de Ciencias de la Información (UNC - 2008 al 2011). Consultor en Comunicación, Imagen e Identidad Mediática. Anteriormente se desempeñó en INFOXEL Inteligencia en Medios (www.infoxel.com) como Director de Operaciones (Argentina) y asesor Senior en análisis de medios, Publicidad, *mediasponsoring* e imagen mediática para marcas de primera línea: TOYOTA, SANTANDER, COCA COLA, MICROSOFT, TELECOM, entre otras. Ha contribuido activamente en la sociedad civil como voluntario y asesor en comunicaciones institucionales, prensa y políticas públicas; así como también participaciones en conferencias, seminarios, encuentros y talleres vinculados al campo de la comunicación y lo social.

Instituto de Investigación en Relaciones Públicas
Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación

Medición y Evaluación en Comunicación

Alejandro Álvarez Nobell

Medición y Evaluación en Comunicación

Edita: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)
Colección “Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación”
Nº 2: Medición y Evaluación en Comunicación. Alejandro Álvarez Nobell

Supervisión: Antonio Castillo Esparcia
Todos los Derechos Reservados

© Alejandro Álvarez Nobell

<http://aalvareznobell.com>

© Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP) - 2011

<http://iirp.es>

España. 2011.

ISBN: 978-84-615-3693-1



Este libro se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento – No Comercial – Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación en ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org>

«El poniente se *aterrala*, dicen los malagueños...»

Dedicado a todos los que hicieron de esta experiencia:
momentos, sensaciones, vivencias y sentimientos únicos...
Así, como sólo se vive un intenso *terrá*, en mi *quería* Andalucía!

Prólogo

Todos aquellos profesionales e investigadores que trabajan en el ámbito de las relaciones con los públicos (*Public Relations*) han observado la evolución que ha sufrido en las últimas décadas con una creciente expansión conceptual, investigadora y profesional. Hoy en día, toda organización (empresa, asociación sin ánimo de lucro, instituciones públicas, partidos políticos, organizaciones sindicales y organizaciones patronales) tiene insertado en su ADN la necesidad de que es imprescindible relacionarse con el entorno, con sus públicos. Otra cuestión es si eso se plasma y concreta en planes de comunicación eficaces y efectivos, porque todavía no se ha asumido la importancia y los resultados de esa acción comunicativa.

Y cuando nos planteamos el porqué de esa dificultad en la plasmación u concreción de la lógica comunicativa en las pautas comunes de comportamiento organizativo, una de las respuestas más comunes es qué me aporta, qué ventajas tiene, qué gano, qué beneficio obtengo. Y en este libro de Alejandro Álvarez Nobell obtenemos algunas respuestas a esos interrogantes, porque incide cómo evaluar la comunicación en las organizaciones. Esto es, si me relaciono con mis públicos, qué piensan de mí a partir de nuestra conversación (acción dialógica, de tú a tú), si se ha modificado su comportamiento a partir de nuestra relación, si ha mejorado su percepción sobre nosotros, si se va a convertir en un público activo o pasivo, si va a hablar de nosotros con otras personas y sobre qué y cómo. Estas son algunas de las preguntas que se plantea el autor y nos muestra las respuestas para aquellos profesionales y directivos que todavía desconocen cómo medir la comunicación en las organizaciones.

Cuando desde las relaciones con los públicos (*Public Relations*) nos ponemos a la tarea de preguntar (porque investigar es formular preguntar endógenas y exógenas) qué hemos hecho y cómo lo hemos hecho estamos avanzando de una manera sobremedida en la mejora de la profesión del responsable de comunicación. Una de las principales carencias de las relaciones con los públicos era precisamente la inexistencia de modelos teóricos y prácticos de evaluación y medición de la comunicación.

En la evolución de la disciplina de las relaciones con los públicos, la finalización de la II Guerra Mundial supone un retorno de los profesionales que han estado centrados en el esfuerzo bélico y en las acciones de tipo propagandístico dirigidas a la movilización conceptual y física de los individuos. Esas campañas de comunicación masivas que estaban centradas en la opinión pública han ido profundizando en las consecuencias de la comunicación sobre las personas. En este ambiente científico los instrumentos de mediación y evaluación están basados en los estudios de los llamados padres del estudio psicosociológico de las comunicaciones como son Harold D. Lasswell, Paul F. Lazarsfeld, Kurt Lewin y Carl Hovland. Las investigaciones se dirigen sobre una serie de campos de observación en relación a la

posible influencia psicosocial de la comunicación: la persuasión ideológica o propaganda y la eficacia persuasiva de la publicidad.

Entre los años cuarenta y sesenta comienza a apreciarse el proceso comunicativo de una forma más compleja y no tan simplista. Aparece una teorización multifactorial de la dinámica de influencias de la comunicación que se deben estudiar profundamente para establecer, de manera albor, como se produce el proceso comunicativo. Una vez que se ha planteado un esquema limitativo de la dinámica comunicativa, los investigadores inician una serie de trabajos para aportar mayor riqueza conceptual. Así, el periodo ve la aparición de nuevos conceptos (predisposición de los públicos, autoselección y percepción selectiva), al lado de la asignación de valores potenciales en los sujetos que participan (emisor no tan poderoso ni unidireccional y público más activo y singular). La gran riqueza teórica del periodo, que da paso a una nueva etapa de la investigación comunicativa, ha sido remarcada por Schramm¹ (1978: 243):

Esta evolución de la Teoría de la Bala al estudio del Público Obstinado y desde allí al concepto del Público Activo constituye uno de los capítulos más interesantes e importantes de la ciencia moderna.

La exhibición de nuevas técnicas analíticas, asociadas a la investigación social aplicada, posibilitan la percepción de estudios que señalan la existencia de instancias mediadoras situadas entre el comunicador y el receptor: los grupos sociales, la influencia intersubjetiva, el liderazgo de la opinión, la actitud singular del receptor... Estas instancias recogen las informaciones que se emiten actuando como receptores primarios que integran las comunicaciones. Posteriormente, en una función emisora, exponen las informaciones recogidas.

Esta nueva situación permite establecer que la información sigue un proceso activo que llega a unas instancias sociales que poseen una doble característica: actúan, al mismo tiempo, como receptores y emisores. Y ahí, las organizaciones deben tener presente que las personas también pueden ser públicos difusores de nuestras organizaciones.

A partir de los años 60 las teorías comunicativas amplían el alcance de los efectos, además de los individuos, al conjunto de la sociedad. El cambio se ha visto coadyuvado por la convergencia de tres campos de análisis diferentes, pero interrelacionados: el análisis del rol y de los efectos de los medios de comunicación, el análisis de la función periodística y el análisis de los mecanismos de formación y desarrollo de la opinión pública.

¹ SCHRAMM, W: "Comunicación de masas", en George A. MILLER (Ed) Nuevas dimensiones en la psicología y la comunicación, Edisar, Buenos Aires, 1978: 233-247.

Todos estos cambios permiten ampliar los conocimientos y ámbitos de los efectos de la comunicación en un mundo caracterizado por su complejidad creciente. Esta confluencia investigadora posibilita la realización de numerosos estudios sobre diversas temáticas:

- Connotaciones individuales sobre el uso *-qué hacen-* y las gratificaciones *-qué reciben-* los receptores de los medios (Blumler y McQuail, 1968).

- Acciones grupales que explicita el distanciamiento que producen los medios en los grupos (Tichenor, Donahue y Olien, 1970).

En este libro de Álvarez Nobell que enfatiza y analiza el papel de la medición y evaluación en comunicación se van a satisfacer las necesidades instrumentales sobre cómo realizarlo y porqué. Por tanto, es una publicación relevante que coadyuva a la mejora de las relaciones con los públicos y que permite un avance significativo de la disciplina en un entorno comunicativo dialógico permanente entre organizaciones y públicos.

Con esta publicación el **Instituto de Investigación en Relaciones Públicas de la Universidad de Málaga** continúa la producción de textos fundamentales para la comunicación en las organizaciones. Y el texto que se presenta es uno de los más significativos en España, porque la medición y evaluación de la comunicación y de las relaciones con los públicos necesita de una mejora cualitativa, la que sin duda va a aportar este libro. Además, es una publicación de un autor que va a desempeñar un papel relevante en el estudio teórico y práctico de la comunicación y que comienza su devenir profesional con una temática tan relevante.

Antonio Castillo Esparcia
Málaga, 2011

*"Ladran Sancho, señal que cabalgamos"
(Dicho popular)*

1. Introducción

La función de la comunicación en las organizaciones² consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. La Planificación Estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones³, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico (Bertalanfy, 1976).

Paradójicamente, a la relevancia que la comunicación cobra en el campo profesional, su total legitimación científica y académica sigue sin encontrar acuerdos epistemológicos ni amplios consensos, haciendo de sus diversos trayectos teóricos e investigativos un constante y cíclico debate (Parés i Maicas, 2006).

Por ello, al proponernos estudiar las perspectivas y modelos de evaluación en comunicación aplicados a las organizaciones, intentamos hacer un aporte que reivindique, desde la Universidad, la función del comunicador, dotándolo de un rol directivo estratégico y esencial en el que sea capaz de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos. Y es que los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser evaluados como otras actividades realizadas por la misma. Se está quizás ante un nuevo escenario propio de Internet, sistema que nació y se desarrolló con la posibilidad de ser medido.

Este desarrollo teórico es resultado de la observación y el estudio sistemático de fuentes primarias y secundarias fundamentalmente. La mayoría de la bibliografía existente es de lengua inglesa.

Este fenómeno, el de la EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva (pero insuficiente) que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles⁴ que insume buena parte de los presupuestos. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (ROI)⁵ se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación

² Equiparable con la "función directiva de las relaciones públicas" acuñado por Lougovoy y Linon, 1969; Matrat, 1971, 1975; Ugeux, 1973; Boiry, 1989; Ferrer, 1993. Citado por Xifra Triadú, J. (2006): "Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa" en *Historia y comunicación social*. Número 11. España

³ Francia es fue precursora del término Dircom (Director de Comunicación) para designar a quien gestiona la Comunicación en las Organizaciones en los años 80 (José Rúas Araújo, 2008, 2).

⁴ Cristina Álvarez Villanueva (2010). *Hacia un Nuevo Modelo de Valoración de Intangibles*. Tesis Doctoral. Universitat Jaume I - Castelló de la Plana (Valencia – España).

⁵ Retorno sobre la Inversión (ROI) es un estimado del beneficio (el "retorno") sobre el dinero gastado (la "inversión") en una alternativa en particular y consiste en determinar los beneficios, calcular los costes y resumir los resultados.

así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos. Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del *management*⁶.

Partimos de una hipótesis contextual que sostiene que en la actualidad muy pocos profesionales de la comunicación evalúan su tarea en relación a los demás procesos de gestión y fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales⁷. El resultado es que en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y por lo tanto no participan (ni hacen partícipe a la comunicación) de las decisiones estratégicas de la organización. Desde el año 2007, el *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* y el *European Association of Communication Directors (EACD)* elaboran anualmente el *European Communication Monitor*⁸ en el que se identifican las principales características de los profesionales europeos de relaciones públicas y las organizaciones en las que trabajan, conectando las situaciones contextuales con las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los mismos en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos. Moreno (2010), una de las responsables del proyecto,⁹ presentó en la *Revista Razón y Palabra* un análisis sobre los resultados del 2009 en los que evaluó en profundidad las tendencias en tres ámbitos específicos de la profesión: comunicación interna, *evaluación* y comunicación interactiva. Al respecto señala (2010, p. 12):

Como se puso de manifiesto en ediciones anteriores del ECM, la investigación evaluativa no ha alcanzado en Europa los niveles más desarrollados. De acuerdo con los cuatro niveles de evaluación (DPRG/ECV, 2009), solo el 34.4% de los profesionales evalúan los *outflows*, 53.9% los *outcomes*, 84% los *outputs* y 46.9% los *inputs*. La mayoría llevan a cabo seguimiento de medios (84%) o de Internet/intranet (64%), pero sólo un tercio (34.4%) controla los efectos sobre los objetivos organizacionales. Respecto al tipo de organización, los datos confirman los resultados del año anterior (2008): las empresas privadas (en la Bolsa o no) siguen a la cabeza en la medición de costes y medición del impacto en el negocio, mientras las organizaciones gubernamentales presentan una tasa muy baja en todos los niveles de medición. Las limitaciones en la evaluación y el escaso control en el nivel de *outflow* se refieren a la necesidad de relacionar las estrategias de comunicación y de la organización y con la brecha ejecutiva que se produce en los roles profesionales. La mayor demanda de

⁶ Este concepto lo utilizaremos como sinónimo de “gestión organizacional”.

⁷ Global Survey of Communications Measurement 2009 - Dr. Donald K. Wright (Professor of Public Relations in the College of Communication at Boston University); Richard Gaunt (CEO, Benchmark Ltd); Barry Leggetter, (Executive Director, AMEC); Mike Daniels, (Director, Report International) and Dr. Ansgar Zerfass (Professor of Communication Management at the University of Leipzig).

⁸ <http://www.communicationmonitor.eu/> (Recuperado 20/08/2010)

⁹ Junto a Piet Verhoeven, Ralph Tench y Answar Zerfass. Razón y Palabra – N° 72: “SEMIÓTICA Y COMUNICOLOGÍA: Historias y propuestas de una mirada científica en construcción”

evaluación surgida con la crisis económica podría convertirse en una excelente oportunidad para conseguir un mayor desarrollo en los niveles superiores de medición.

La edición 2010 del *European Communication Monitor*, recientemente publicado, sostiene que, de conformidad con la encuesta del año 2009, los responsables de comunicación en Europa se basan, para la evaluación de sus actividades, principalmente en el seguimiento de medios (82%) y el uso de Internet/intranet (70%). Sólo un cuarto evalúa los impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles y recursos tangibles. Con lo cual, las prácticas en la evaluación están muy lejos de lo ideal.

Por ello, la gestión de los públicos muchas veces se ve desvirtuada y se convierte en acciones residuales o extraordinarias de los Departamentos de Recursos Humanos o Marketing. Para lograr esa reivindicación, éstos deben conocer a la perfección la filosofía de la organización y medir su aporte a la misma. Curiosamente, el *management* lleva décadas desarrollando modelos integrales de medición y control (Kaplan y Cooper 1999; Kaplan y Norton, 1999) con lo cual, una vinculación de la gestión de comunicación a esas lógicas es urgentemente necesaria.

La planificación estratégica en comunicación (Capriotti, 1999; Xifra, 2005; Matilla, 2008) implica en la práctica concreta (método RACE)¹⁰: *Investigar* para llegar al diagnóstico; planificar *Acciones* en un programa y su *Comunicación* para finalizar con la *Evaluación* del cumplimiento de los objetivos. Dentro de esta lógica, el cumplimiento del proceso permite suponer que la Planificación Estratégica en Comunicación se verifica en niveles eficaces (se logran los objetivos). Sin embargo, el alcance de estos resultados queda acotado muchas veces a la demostración del grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos de producción (comunicación personal, J. Xifra, 2010¹¹) sin buscar una relación entre los resultados de la gestión de comunicación y la mejora en los objetivos generales de la organización.

¹⁰ Acuñado inicialmente en 1963 por John Marston en su obra *The nature of public relations*.

¹¹ Según expuso en Clases del Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación impartido en la Universidad de Málaga en marzo del 2010.

Capítulo I

El desarrollo histórico y principales antecedentes

1.1. Sesenta años de *Measurement and Evaluation of Communication*¹²

Con respecto a los antecedentes sobre investigaciones y aportaciones en el campo específico de la “evaluación en comunicación”, los encontramos de tipo teórico-académico y del tipo profesional.

Consecuente con el origen y crecimiento de las relaciones públicas, la biblioteca anglosajona (tanto de Estados Unidos, como de Inglaterra) presenta un amplio desarrollo en la materia, al igual que su producción en la faz profesional de la cual citaremos algunas referencias en base a una sistematización que realizó en 2005, Lindenmann para el *Institute for Public Relations*¹³ y nuevos aportes acaecidos hasta el presente.

En los últimos años se ha prestado gran atención a la importancia de medir y evaluar la eficacia de los programas y actividades de relaciones públicas. Decenas de artículos e informes se han publicado y distribuido (en inglés principalmente) dando asesoramiento y consejo sobre cómo los profesionales de la comunicación podrían construir con mayor eficacia sus investigaciones y las herramientas y técnicas de medición y evaluación.

En el año 2005, el *Institute for Public Relations* publicó “*Putting PR Measurement and Evaluation. Into Historical Perspective*” de Lindenmann¹⁴. En este trabajo, el autor presenta un resumen parcial de algunos de los principales acontecimientos que han tenido lugar sobre “Medición y Evaluación en Comunicación”.

Efectivamente, sostiene Lindenmann (2005), aunque actualmente se encuentran cientos de citas relativas a la temática en la literatura de relaciones públicas, éste no es un tema nuevo que de repente ha surgido en los últimos años. Se trata de una cuestión ampliamente discutida y sobre la que se ha experimentado, crecido y evolucionado desde finales de la década del 40.

Pareciera, dice Lindenmann, que “algunos en nuestra industria dan por supuesto que hasta mediados de los años 90 se le daba una importancia relativa a estos temas, siendo esto incorrecto”(2005, p. 3). La evaluación es un tema que ha sido ampliamente discutido y llevado a cabo durante más de 60 años. Durante ese período:

- *Se ha desarrollado en profundidad el estudio de la evaluación en comunicación.*
- *Se han creado e implementado numerosos y sofisticados sistemas de medición y seguimiento de medios.*

¹² De este modo, durante los últimos 60 años, se ha identificado a este fenómeno en la lengua inglesa.

¹³ http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf (Recuperado 08/09/2010)

¹⁴ Destacado investigador y profesional especializado en el estudio de relaciones públicas, medición y evaluación. Durante doce años fue Vicepresidente de *Ketchum Public Relations* (USA) en donde creó y dirigió el Departamento de Investigación. Antes fue diez años Presidente de *Actitudes Group Corporation*, la filial de investigación de *Hill and Knowlton*, Inc. Durante su carrera, ha supervisado la realización de más de 1.500 campañas de relaciones públicas, marketing, publicidad y proyectos de investigación. Desde 1999 presidió, en el *Institute for Public Relations*, la recién creada Comisión sobre “Medición y Evaluación en Relaciones públicas”.

- *La mayoría de los profesionales e investigadores han llegado a reconocer que NO hay una sola herramienta simple y de uso general que se pueda utilizar para medir la eficacia, sino una variedad de instrumentos y técnicas de recopilación de datos que son necesarios;*
- *Una serie de normas mínimas y de criterios sobre cómo medir y evaluar la eficacia de las relaciones públicas se han desarrollado y han sido ampliamente distribuidos.*

Lindenmann (2005, p. 8) dice al respecto:

It would seem to me that for those of us in the public relations field, it is high time that we stop shouting over and over again, “let’s do something about evaluating PR effectiveness” or “let’s invent the one simple tool that has never been invented before” to measure and evaluate PR effectiveness. New ideas and thoughts relating to this sub-specialty are, of course, always welcome and appreciated and needed. But the time has come to stop “reinventing the wheel,” to take a serious look at what already exists and has already been accomplished, and build from there¹⁵.

A continuación enumeramos cronológicamente los antecedentes más significativos de la historia de la medición y evaluación en relaciones públicas que cita Lindenmann (2005, pp. 3-7) y los hitos más importantes posteriores a la sistematización mencionada, desde el 2006 a la fecha:

- Ya en las décadas de 1940 y 1950 se publica un primer artículo de interés para la medición del impacto de las relaciones públicas titulado: *“Some Reasons Why Information Campaigns Fail”* de Herbert Hyman y Paul Sheatsley (Public Opinion Quarterly, Vol. 11, 1947, pgs. 413-423.). Existen otros artículos pioneros sobre la eficacia de las comunicaciones escritas por académicos tales como: Raymond A. Bauer, W. Phillips Davison, Carl I. Hovland, Joseph T. Klapper, Paul Lazarsfeld y Wilbur Schramm. Este primer conjunto de antecedentes académicos corresponde a científicos sociales especializados en *Mass Communications Techniques and Theory*; los cuales llevaron adelante numerosos estudios, experimentos y trabajos académicos sobre la medición en comunicación.
- En la década de 1950, los profesionales de las relaciones públicas descubrieron la importancia de medir y evaluar la eficacia de sus acciones, cuando académicos como Scott M. Cutlip y Allen H. Center, abordaron el tema en profundidad en la primera edición de su clásico libro *Effective Public Relations*, publicado en 1952.

15 [(Traducción al español)] *“Me parece que para quienes estamos en el ámbito de las relaciones públicas, ya es hora que dejemos de gritar una y otra vez, ‘vamos a hacer algo para evaluar la eficacia en PR’ o ‘vamos a inventar herramientas simples que no se han inventado’ para medir y evaluar la eficacia de relaciones públicas. Las nuevas ideas y pensamientos relacionados con esta sub-especialidad son, por supuesto, siempre bienvenido, apreciado y necesario. Pero ha llegado el momento de dejar de pretender ‘reinventar la rueda’ y hacer una mirada seria sobre lo que ya existe, ha sido ya realizado y construir desde en este tema”.*

- Desde el punto de vista comercial, el primer antecedente fue la publicación en 1968 por la *American Management Association*¹⁶ de un documento de 30 páginas sobre *Measuring and Evaluating Public Relations Activities* que incluía siete artículos sobre la manera de medir los resultados en relaciones públicas, entre los que se destacan uno de John T. Cunningham titulado “*Measuring Public Relations Results*” y un segundo de Carl Ruff titulado “*Measurement of Publicity Effectiveness by Inquiry Analysis*”. Las copias del folleto están todavía disponibles en la oficina de la *American Management Association* (en la ciudad de Nueva York).
- La primera conferencia sobre medición de la efectividad de las relaciones públicas se llevó a cabo en octubre de 1977 en el campus de la Universidad de Maryland (USA). Fue impulsada por AT&T, que en ese momento se encontraba bajo una enorme presión de las Comisiones Estatales de Servicios Públicos -que buscaba regular el sector de la telefonía- y a quien debía justificar sus acciones de relaciones públicas y los gastos en publicidad. Participaron cerca de 125 académicos, investigadores, directores y profesionales que representaban a las más grandes corporaciones, las asociaciones profesionales, ONG's, y agencias de relaciones públicas y publicidad estadounidenses. James F. Tirone, (Director de Relaciones Públicas e Investigación de AT&T) y el Dr. James E. Grunig (Profesor de periodismo y Relaciones Públicas en la Universidad de Maryland), organizaron el evento. En esa reunión, Tirone revela por primera vez cómo su empresa, conjuntamente con *PR Data Systems*, ha desarrollado un programa informatizado de medición y evaluación de la cobertura de los medios de comunicación. También describió numerosas otras metodologías que el *Bell System* estaba usando para medir y evaluar los procesos administrativos de relaciones públicas; las publicaciones de los empleados; los vínculos con la comunidad; y las actividades de relaciones educativas.
- Doce documentos de antecedentes relativos a la medición y la evaluación eran presentados en esa reunión inicial. Todos ellos fueron publicados en un número especial de la *Public Relations Review*¹⁷ en el invierno de 1977, titulado “*Measuring the Effectiveness of Public Relations*”.
- También en el otoño de 1977, el Lindenmann -entonces investigador de *Hill and Knowlton*¹⁸- diseñaba y realizaba por primera vez un proyecto de evaluación para medir la eficacia de un programa de relaciones públicas que estaban llevado a cabo para el *American Iron and Steel Institute*.
- En 1979, Lindenmann desarrolla un sistema de medición de medios en *Hill and Knowlton* y llevó a cabo el seguimiento de la publicidad de varios proyectos de investigación para la *American Trucking Associations* y para el *Edison Electric*

¹⁶ <http://www.amanet.org/>

¹⁷ http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/620188/description (Recuperado 20/08/2010)

¹⁸ <http://www.hillandknowlton.com/>

Institute. Ese mismo año, *Hill and Knowlton*, desarrolló y comenzó a utilizar con sus clientes una matriz de investigación basada en tres ejes: a) *PR Planning* (con los hechos y opiniones que servían como insumo para el desarrollo y la configuración de posibles programas de comunicaciones); b) *PR Monitoring* (con el seguimiento y estudio de los datos registrados sobre lo que sucedía con la puesta en marcha de los programas de comunicación, lo que permite hacer correcciones o modificaciones a mitad de camino); y c) *PR Evaluate* (con la evaluación objetiva e imparcial –de la forma más científicamente precisa y válida posible– para medir los efectos o resultados de los esfuerzos en comunicación).

- En noviembre de 1982, *The New York Times* publicó un importante artículo que tituló: “*Measuring the Impact of Publicity*”¹⁹ y en el que cita a Paul H. Alvarez, entonces presidente de *Ketchum Public Relations*²⁰. Describe técnicas para que las agencias de relaciones públicas puedan medir la eficacia y el valor que aportan sus acciones de *publicity* a través de su nuevo desarrollo “*Ketchum Publicity Tracking Model*”.
- Lindenmann publica en julio de 1983 un artículo en *Public Relations Journal*²¹ que describe cómo utilizar técnicas de análisis de contenido para evaluar las acciones de relaciones públicas llamado “*Content Analysis*”.
- En el otoño de 1983, *Public Relations Quarterly* prepara un número especial sobre “*Evaluation Research in Public Relations*”, que incluye siete artículos que resume cómo en la comunidad académica y en el sector profesional se diseña y lleva a cabo la medición y evaluación de los proyectos de relaciones públicas.
- En 1984, una nueva compañía se formó en Washington –hoy conocida como CARMA Internacional²²– que comenzó especializándose en la medición informatizada de la eficacia en acciones de *publicity*. Hoy es uno de los principales grupos empresariales a nivel mundial dedicados a la evaluación y medición en comunicación.
- En el verano de 1984, *Public Relations Review* dedicó un número entero a la “*Measuring Public Relations Impact*”. El tema contenía nueve artículos, tanto de académicos como de profesionales que explicaban cómo las encuestas de opinión pública, los grupos de enfoque y las mediciones de audiencia podrían utilizarse para medir la eficacia en relaciones públicas.
- En la década de 1980, numerosos artículos sobre la medición comenzaron a publicarse en revistas académicas, entre los que se destacan los de autores como:

¹⁹ <http://www.nytimes.com/1982/11/30/business/advertising-measuring-the-impact-of-publicity.html> (Recuperado el 8/09/2010)

²⁰ <http://www.ketchum.com/>

²¹ <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/>

²² <http://www.carma.com>

Glen M. Broom, Carolyn Cline, David M. Dozier, James E. Grunig, Harvey K. Jacobson, Lloyd Kirban, Philip Lesley, Douglas Ann Newsom, James K. Strenski, y Donald K. Wright.

- En noviembre de 1987, *Marketing News* publicó un artículo de Katharine Delahaye Paine²³ titulado “*There Is A Method For Measuring PR*” en el que describe un sistema de medición desarrollado en *Lotus Development Corporation*, y que en ese momento estaba por empezar a utilizar como parte de los servicios que ofrecería con su reciente empresa, *Delahaye Group*²⁴.
- En el verano de 1990, *Public Relations Review* dedica otro número especial a la evaluación en relaciones públicas. Seis artículos fueron publicados que describen varias herramientas y técnicas de medición.
- En octubre de 1993, el *Institute for Public Relations Research and Education*²⁵ (*Institute for Public Relations*) publicó un estudio pionero llevado a cabo por Walter G. Barlow del *Research Strategies Corporation in Princeton*, titulado: “*Establishing Public Relations Objectives and Assessing Public Relations Results*”. El estudio -basado en entrevistas en profundidad con 16 académicos y 31 profesionales de alto nivel corporativo- describe diversas herramientas y técnicas que se estaban utilizando en toda la industria para planificar y medir la eficacia de las acciones de relaciones públicas.
- En noviembre de 1994, la *International Public Relations Association*²⁶ publicó y distribuyó un documento de 40 páginas de su *Gold Paper Series*, titulado “*Public Relations Evaluation: Professional Accountability*”. El mismo refleja el trabajo de Jim Pritchitt²⁷, un profesional de las relaciones públicas de Australia, y fue financiado por CARMA Internacional.
- En agosto de 1995, *Public Relations Tactics*²⁸ publicó “*Monitoring Publicity On The Internet*”, escrito por Katharine D. Paine, en el que explica cómo se podría medir la eficacia de los anuncios y materiales promocionales que aparecen on-line, añadiendo una nueva dimensión a la literatura sobre la medición y evaluación.
- En marzo de 1996, *German Association of Public Relations*²⁹ organizó un taller especial en Frankfurt, al que asistieron alrededor de 50 académicos europeos, principalmente directivos y profesionales. La temática se centró en cómo medir y

²³ <http://www.measuresofsuccess.com/>

²⁴ Antes de dar inicio KDPaine & Partners en 2002, Paine fue fundadora y presidente del Grupo Delahaye, que vendió a Medialink en 1999.

²⁵ <http://www.instituteforpr.com/> (Fundado en 1956).

²⁶ <http://www.ipra.org/>

²⁷ <http://www.pritchittpartners.com.au/who-we-are.html> (Recuperado el 6/09/2010)

²⁸ <http://www.prsa.org/Intelligence/Tactics/Issues>

²⁹ <http://www.dpgrg.de>

evaluar la efectividad de las relaciones públicas. Los resultados se publicaron en un libro, titulado *“Evaluation von Public Relations: Dokumentation einer Fachtagung”*.

- En octubre de 1996, se realizó una *“Summit Meeting”* sobre medición y evaluación en EE.UU. organizado por el *Institute for Public Relations* (en ese tiempo conocido como el *Institute for Public Relations Research and Education*), la publicación *Inside PR* y el *Ketchum Public Relations*. La reunión se centro en intentar determinar eficazmente las "fronteras" de lo que constituye la medición y la evaluación en el campo.
- En noviembre de 1996, otra *“Summit Meeting”* denominada Conferencia Internacional se llevó a cabo en Frankfurt, Alemania. Fue organizada por el *International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO)*³⁰ y el *Germany-based Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA)*.³¹ Como resultado de esa reunión, se crearon una serie de grupos de trabajo para examinar los objetivos y las técnicas en detalle de la medición en relaciones públicas.
- En 1996 surge en Londres con solo siete miembros, la *International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)*³². Hoy es un organismo cuyo objetivo es definir y desarrollar la industria a escala internacional con mejores estándares profesionales para empresas y particulares; y cuenta entre sus miembros a empresas de evaluación y medición de Argentina, Alemania, Australia, Bélgica, Bosnia-Herzegovina, Brasil, Canadá, China, Croacia, Francia, Escandinavia, Emiratos Árabes Unidos, Eslovaquia, Estados Unidos, Eslovenia, España, Holanda, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Macedonia, Malasia, Noruega, Portugal, Reino Unido, Rumania, Rusia, Serbia, Suecia, Suiza y Turquía.
- Hacia el final de 1996, el *Swedish Public Relations Association* publicó un documento de 64 páginas titulado *“Return on Communications”* que resumió los resultados de un proyecto que involucró a profesionales y académicos principalmente de Suecia; y trató de poner la evaluación de relaciones públicas en perspectiva global. El artículo fue obra de Hans VA Johnsson de *Sound Communications*.
- En junio de 1997, el *Institute for Public Relations*, publica *“Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness”*. Este trabajo -dirigido por Lindenmann- significó la primera guía de la industria con criterios básicos para la medición en relaciones públicas. Más de 10.000 ejemplares fueron adquiridos en EE.UU. En 2003 fue actualizado y revisado bajo un nuevo título: *“Guidelines and Standards for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities”* y se encuentra disponible en la web del Instituto (www.instituteforpr.org).

³⁰ <http://www.iccopr.com/>

³¹ <http://www.gpra.de/>

³² <http://www.amecorg.com>

- En septiembre de 1997, con sede en Londres, el *International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO)* publica “*How To Get Real Value From Public Relations: A Client Guide To Designing Measurable Communications Objectives*”. Varios miles de ejemplares han sido vendidos y distribuidos tanto en Europa como EE.UU.
- A su vez, en septiembre de 1997, el ICO, en cooperación con AMEC, comenzó la distribución de un segundo documento titulado “*The Power of the Media and How to Measure It: A Client Guide to Media Evaluation*”.
- En la primavera de 1998, una revisión exhaustiva de todos los materiales que se habían publicado y distribuido durante decenas de años fueron recopilados por el Dr. Linda Childers Hon, profesora de la Universidad de Florida y publicados como: “*Demonstrating Effectiveness in Public Relations*” en el *Journal of Public Relations Research*³³.
- En enero de 1999, el *Institute for Public Relations* anunció la formación de una Comisión permanente “*Public Relations Measurement and Evaluation*”³⁴.
- En febrero de 1999, la recién formada Comisión celebró su primera reunión en la Universidad de Florida. Quedó integrada por representantes de los cuatro segmentos de la industria: empresas y ONGs (AT&T, Bell South, the Council on Foundations, General Motors, ITT Industries y Texas Instruments); proveedores de investigación (Delahaye, MediaLink, Research Strategie, Yankelovich); agencias de PR (Golin/Harris, Jackson, Jackson&Wagner, Ketchum y Porter Novelli) y el mundo académico (Glen Broom, San Diego State; James E. Grunig, University of Maryland; Linda Hon, University of Florida; Donald K. Wright, University of South Alabama).
- En mayo de 1999, un conjunto de organizaciones británicas -PRWeek, el *Public Relations Consultants Association* y el *Institute of Public Relations*- publicaron el libro “*The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How To Measure The Effectiveness of PR*”.
- También, en mayo de 1999, la *IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation* lanzó un suplemento con las *Guidelines and Standards* de 1997, llamado “*Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives*”.
- A principios del año 2000, el *IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation* pone a disposición en Internet una amplia base de documentos, antecedentes y herramientas, entre los que destacan: *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*; *Selling Public Relations Research Internally*; *Toward An Understanding of How News Coverage and Advertising Impact Consumer Perceptions, Attitudes and Behavior*; *A Primer on Internet Audience Measurement*;

³³ <http://aejmc.net/PR/JPRRhome.html>

³⁴ http://www.instituteforpr.com/about/measurement_commission/

Measuring Success: Both Externally and Internally; How To Measure Your Results In A Crisis y Bibliography of PR Measurement.

- Ya en 2004, con Tina Carroll había publicado “*Bibliography of Public Relations Measurement*” que compendia más de 120 títulos sobre medición y evaluación.
- En 2007 se publicó una reedición (la primera del 2002) del *Dictionary of Public Relations Measurement and Research* dirigida por el Dr. Don W. Stacks, de la Universidad de Miami.
- Un antecedente muy importante en materia normativa lo constituye el *Standardisation of PR Evaluation Metrics*³⁵ que en, Julio de 2009, el COI (*Central Office of Information*)³⁶ del Reino Unido desarrolló después de extensa consulta con el Departamento de Gobierno, la *Public Relations Consultants Association (PRCA)*, el *Chartered Institute of Public Relations (CIPR)* y la AMEC. Sus normas establecen definiciones claras sobre terminología y métodos apropiados para la medición del valor que aportan las relaciones públicas. Forma parte de una iniciativa mucho más amplia del COI llamada “*Holistic Evaluation*”, que medirá la eficacia de las comunicaciones en todos los canales a partir de datos duros.
- La primera *European Summit on Measurement* se celebró en Berlín en junio del 2009, dirigida a profesionales de la comunicación, las relaciones públicas, la investigación de mercado y las agencias de evaluación. Fue organizada por *The German Public Relations Association (DPRG)*, la AMEC y el *US Institute for Public Relations*.
- A principios de 2010, la AMEC publicó los resultados de su encuesta “*Global Survey of Communications Measurement*”³⁷ llevada adelante durante el 2009. Es un proyecto de investigación sin fines de lucro que proporciona información valiosa sobre el desarrollo de la evaluación de las relaciones públicas y gestión de la comunicación. Basada en una encuesta anterior ejecutada en 2004, la muestra fue de 520 profesionales de relaciones públicas, y se realizó en línea con el apoyo de las asociaciones profesionales en todo el mundo.
- Finalmente, en Julio del 2010, la AMEC llevó adelante la *2nd European Summit on Measurement* en Barcelona, España (aunque celebrada íntegramente en Inglés y sin traducción simultánea), dando lugar a una Declaración de Principios sobre la medición en comunicación (*Barcelona Declaration of Measurement Principles*)³⁸.

³⁵ <http://coi.gov.uk/guidance.php?page=330>

³⁶ <http://coi.gov.uk/index.php>

³⁷ <http://www.benchpoint.com/summit.pdf> (Recuperado 10/08/2010)

³⁸ <http://www.amecorg.com/newsletter/BarcelonaPrinciplesforPRMeasurementslides.pdf> (Recuperado 20/07/2010)

1.2. El panorama en Iberoamérica

En el caso de España (y como pauta quizás, de la realidad iberoamericana), los antecedentes académicos -investigaciones doctorales fundamentalmente- son muy escasos: en su mayoría artículos en revistas científicas que trabajan la temática, pero con un abordaje parcial o secundario. Por el contrario, sí encontramos una importante cantidad de notas de opinión o divulgativas –sin demasiado rigor científico- y vienen motivadas por el auge de la comunicación digital y los medios sociales.

Incipientes actividades formativas dan muestra también de la escasez de debate y estudio en lengua española sobre la temática. Recientemente, Matilla y Xifra (2009) plantearon, entre los resultados de una investigación sobre la relación entre la Universidad y la profesión de Comunicación y Relaciones Públicas en Cataluña, ante discordancias evidentes, la necesidad de:

proporcionar el máximo peso a los contenidos sobre investigación y auditorías (de comunicación, de percepciones y de relaciones), tanto previas como de *evaluación final*, ya que es lo que proporciona carácter específicamente estratégico a la comunicación y la legitima académicamente (p. 12).

En el año 2006, Castillo y Xifra publicaron en la revista *Anàlisi*³⁹ una sondeo bibliométrico sobre tesis doctorales españolas en relaciones públicas (1965-2005). De un total de 65 investigaciones relevadas, al analizar los *tags*, encontraron que ninguna trabajó la temática de *evaluación o medición* específicamente. En la consulta con otras bases de datos de Tesis Doctorales (Teseo⁴⁰ y Xarxa⁴¹) para completar el período del 2005 a la fecha, se destacan los siguientes antecedentes:

- En el año 2007, Katye Matilla, en su tesis doctoral titulada *“Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones públicas y Comunicación”* plantea un abordaje sistemático y completo sobre este tema, sentando un antecedente de precedencia con aportes incluso para un *Modelo Global de Planificación Estratégica*, de aplicación tanto en Relaciones Públicas como en Comunicación Integral. En su planteo, la autora introduce fuertemente la etapa de Evaluación en Comunicación como tal. De su trabajo de campo, llevado a cabo en las principales agencias y consultoras españolas, obtiene:
 - *El 83,10% de los clientes de agencias y consultoras de Relaciones Públicas participantes dedicaron una parte de su presupuesto a realizar algún tipo de investigación evaluativa posterior.*

³⁹ *Anàlisi* 34, 2006 141-161

⁴⁰ Dependiente del Ministerio de Educación del Gobierno de España (<http://www.mcu.es/TESEO/teseo.html>)

⁴¹ Centro de Supercomputación de Cataluña (CESCA) y el Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Cataluña (CBUC). (<http://www.tdx.cbuc.es/>)

- *El 16,9% restante puede considerárselos como NO demandantes de servicios estratégicos, al resultar ausente la 4ª y última etapa del proceso estratégico canónico.*
 - *Existe una renuncia real del 9,86% por parte de los clientes a evaluar los resultados finales logrados.*
 - *Los porcentajes totales obtenidos con respecto a la inversión en investigación preliminar (91,5%) supera en un 8,4% la inversión destinada a investigación evaluativa posterior (83,10%). Parecería evidente el sinsentido de invertir en investigación previa y luego no realizar un análisis evaluativo que justifique los resultados del programa o campaña mediante una investigación final nada menos que en un 8,4% de los casos.*
- En 2010, Cristina Álvarez Villanueva (Universidad Jaume I De Castellón) presentó la tesis doctoral *“Hacia un Modelo de Valoración de Intangibles”*. Se centra en medición, realizando un estudio de intangibles desde una perspectiva multidisciplinar (económica, contable, de estrategia y de comunicación); analiza y compara las principales metodologías de medida y parte de un profundo estudio del universo de modelos, donde se ha recopilado y catalogado la gran mayoría de métodos de valoración existentes. Obtiene así un material único de referencia donde encontrar toda la información relativa al tema, clasificada, organizada y detallada. Sin embargo, a pesar de ser una tesis en Comunicación, el planteo tan holístico y multidisciplinar no repara específicamente en el rol que le compete a la comunicación en estos procesos de medición y evaluación.

Sin constituir la presente revisión una muestra acabada de esta temática en pleno desarrollo en lengua española, podemos señalar en España, nivel de actividad académica y otras referencias -mesas en Congresos, programas de estudio, líneas de investigación- los siguientes antecedentes:

- En el ámbito de la Administración Pública, en el año 2006 los Ministerios de Economía y Hacienda y el Ministerio de Trabajo e Inmigración elaboraron una *“Guía General de seguimiento y evaluación de los Planes de Comunicación de los Programas Operativos FEDER, Fondo de Cohesión y FSE 2007-2013”*⁴² con una propuesta metodológica para la puesta en marcha del proceso conjunto de seguimiento y evaluación de los distintos planes. Esta iniciativa se enmarca en el desafío de visibilidad y concienciación de la ciudadanía europea acerca de los beneficios de la política regional comunitaria, atendiendo a que la Comisión Europea no ha proporcionado orientaciones indicativas específicas sobre la metodología de evaluación a aplicar.

⁴²http://feder.dipusevilla.es/opencms/export/sites/default/feder/galeriaFicheros/normativa/espanola/Guia_Metodologica_de_Seguimiento_y_Evaluacion_2007-2013.pdf (Recuperado 15/07/2010)

- A su vez, la Comisión Europea, en su Plan de Evaluación de la Dirección General de Empresa e Industria⁴³ contempla al menos tres iniciativas de evaluación en comunicación: *“Evaluación de los enlaces de comunicación con las partes interesadas de las PYME”*; *“Evaluación de la Comunicación: promover el desarrollo sostenible en la industria extractiva no energética de la Unión Europea”* y *“Evaluación de la Comunicación sobre la situación de la competitividad de las industrias forestales y afines en la Unión Europea”*.
- En el último Congreso de la Asociación de Investigadores de Relaciones públicas (Barcelona, abril 2010)⁴⁴ funcionó una Mesa de Trabajo sobre *“Metodologías de Investigación y Auditorías de RRPP”* en el que se presentaron entre otros, estas dos comunicaciones referidas a evaluación en comunicación: *“Últimas tendencias en evaluación de relaciones públicas: un estudio de su práctica en el sector español del motor”* de Enrique Armendáriz (Universidad Rey Juan Carlos) y *“Un modelo global de auditoría de Relaciones públicas. Una aplicación práctica para la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona”* de Joan Cuenca y Sonia de Jaime Rodríguez (ambos de la Universitat Ramon Llull).
- En el mismo sentido, el II Congreso Internacional Latino de Comunicación Social⁴⁵ que tendrá lugar en diciembre del 2010 en Tenerife (España) incorpora una mesa de trabajo (Nº 14) sobre *“La eficacia de la comunicación”* que coordinará la Dra. Victoria Tur Viñes (Universidad de Alicante) y cuyas líneas temáticas son: problemática en la medición de la eficacia de la comunicación; estudios de percepción de la comunicación; el retorno de la inversión en comunicación; el valor de los intangibles; evaluación de la comunicación; la pérdida de eficacia de los medios; valoración de la creatividad y sus efectos, entre otras.
- Además, el Máster Oficial en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación⁴⁶ que desde 2009 imparten en conjunto las Universidades de Málaga y de Cádiz (España) incluye entre sus asignaturas una que denomina *“Observatorio en investigación y evaluación en comunicación”*.
- En la Universidad de Deusto (San Sebastián, España) durante 2009/2010 se dictó el Máster Oficial en Gestión de la Comunicación⁴⁷ en el cual una de las cinco asignaturas que lo componen se denomina: *“Sistemas de evaluación de la comunicación”* y entre los ejes destacan: Sistemas de evaluación en la comunicación empresarial e institucional; Sistemas de evaluación audiovisual y Herramientas para la evaluación en los procesos de comunicación.

⁴³ http://ec.europa.eu/enterprise/dg/evaluation/index_es.htm (Recuperado 02/09/2010)

⁴⁴ http://comunicacio.blanquerna.url.edu/V_congreso_RRPP/presentacion.html (Recuperado 02/09/2010)

⁴⁵ http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/convocatoria_2_congreso.html (Recuperado 05/09/2010)

⁴⁶ <http://www.comunicacionestrategica.uma.es> (Recuperado 02/09/2010)

⁴⁷ <http://infocom.deusto.es/master-eitb-deusto/master-eitb-deusto> (Recuperado 02/09/2010)

- Por su parte, la Universidad Rey Juan Carlos, en el curso 2009/2010, presentó la tercera edición de su título: *“Experto en Gestión y Evaluación de la Comunicación”*⁴⁸ con modalidad a distancia y los siguientes objetivos:
 - *Establecer cada una de las fases de un plan de comunicación estratégica en las organizaciones: investigación; definición de problemas y objetivos; determinación de público; creación y selección de soluciones (estrategias, tácticas y técnicas); gestión de los recursos (calendario y presupuesto); implementación y evaluación.*
 - *Determinar las técnicas y los métodos de investigación empleados para la planificación de la comunicación y que más se ajustan a las necesidades reales: investigación secundaria y análisis documental e investigación primaria cualitativa y cuantitativa.*
 - *Analizar cómo realizar el proceso de evaluación de la comunicación, los métodos existentes y la explotación de los resultados.*
 - *Desarrollar aquellos aspectos determinantes para la gestión y evaluación de las relaciones con la prensa: herramientas, planificación y medición de audiencias.*
 - *Convertir la comunicación en una herramienta imprescindible de la gestión empresarial y del desarrollo de los recursos humanos.*
- Si bien no pertenece al ámbito español, la Universidad de la Sabana (Colombia) imparte desde el año 2009 una asignatura en la Licenciatura en Comunicación Social denominada *“Medición de la Comunicación e Indicadores de Gestión”* que tiene como objetivo que los estudiantes aprendan qué medir y para qué medir el impacto de la comunicación y su proceso. Para lograrlo, se parte de una definición de medición; algunos conceptos básicos sobre estadística y muestreo; se conocen los factores críticos de éxito; se formulan en forma adecuada los indicadores y, posteriormente, se interpretan y se prepara al estudiante para adoptar medidas acordes con los resultados encontrados.
- También en Argentina, en los últimos años se sucedieron algunos hitos importantes vinculados a la temática:
 - En abril de 1999 se realizó el primer seminario que planteó el problema de la *“Medición de los aportes de la Gestión de Comunicación Institucional”* en Argentina (Revista Imagen Nº 32, 1999).
 - Luego, en el año 2002, el ICOMI⁴⁹ publica el primer libro de habla hispana sobre la cuestión: *“Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la*

⁴⁸ http://www.urjc.es/estudios/titulos_propios/Comunicacion_Empresarial_URJC-DISTANCIA.pdf (Recuperado 02/09/2010)

empresa y sus marcas” rescatando distintas metodologías y contribuciones desde otros campos y disciplinas utilizados particularmente en el exterior, hasta el momento.

- En septiembre del mismo año, la Consultora MANAGEMENT PRESS y la Universidad del Salvador (Bs. As.) organizan un nuevo seminario sobre la temática, participando muchos de los referentes en la materia, entre los que se destacaron Miguel Ritter (Dircom), Alberto Borrini (ICOMI), Joan Costa (CIAC Internacional), Jorge Irazu (Consultor), Adolfo Vázquez (UCES) y Cecilia Mosto (Management Press).
- En Córdoba, durante el año 2003 la Universidad Siglo XXI instaló el tema presentando la publicación del ICOMI antes mencionada. Luego, durante el */ Congreso Interamericano de Relaciones Públicas de IPRA* (Córdoba, septiembre de 2004), se destacó entre las ponencias, la cuestión de la medición.
- En el año 2004, Ritter⁵⁰ visitó Córdoba en el marco de la V Jornada de Comunicación Institucional organizada por la Universidad Blas Pascal (Córdoba, Argentina), abordando en su presentación *“La medición de la gestión de comunicación institucional”*.
- En el caso de Brasil, desde 2006 funciona el *O CEACOM - Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing*⁵¹, dependiente de la *Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo*. El mismo fue creado para: *“para promover pesquisas, cursos e publicações privilegiando quatro linhas de pesquisa: Análise e retorno de investimentos em comunicação; Análise e planejamento da comunicação integrada; Ética e Eficácia em comunicação; Análise e avaliação das mídias contemporâneas e da tecnologia em comunicação”*⁵².

También desde el 2009, en la misma Universidad de San Pablo, funciona el *Núcleo de Pesquisa em Comunicação Organizacional Mercadológica*, quien inicia sus actividades *“com uma pesquisa sobre a Modelagem da Análise de Retorno de Investimentos em Comunicação Mercadológica, envolvendo três professores e seis alunos de graduação. Para o ano de 2010 há previsão de entrada de alunos de mestrado e de mais dois professores da USP. Do trabalho atualmente em curso, estão programadas*

⁴⁹ ICOMI - Instituto de la Comunicación Institucional. Fue fundado por Alberto Borrini, acompañado por un equipo de comunicadores de reconocida trayectoria, constituyendo así la primera entidad en su género en nuestro país. Desde su creación funciona en el seno de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). El primer logro del ICOMI fue el lanzamiento, en 1994, de la primera Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales.

⁵⁰ <http://www.ritterandpartners.com.ar/>

⁵¹ <http://www.eca.usp.br>

⁵² [(Traducción al castellano)] *“Promover la investigación, cursos y publicaciones centradas en cuatro áreas de investigación: análisis y rendimiento de las inversiones en comunicación, el análisis y la planificación de la comunicación integrada, la ética y la eficacia en la comunicación, análisis y evaluación de los medios de comunicación y la tecnología contemporáneas en la comunicación”*.

*três publicações em revistas nacionais, primeiramente e, mais adiante, uma publicação internacional*⁵³.

- A su vez, la Dra. Margarida M. Krohling Kunsch publicó un libro en el año 2009 *“Relações Públicas. História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas”* en el que incluye un capítulo de Valéria de Siqueira Castro Lopes y Guilherme Grandi titulado *“Avaliação, mensuração e valoração em relações públicas”*. El apartado discute sobre la demostración de resultados en comunicación organizacional y relaciones públicas como una contribución de dichas áreas para alcanzar los objetivos organizacionales, a partir de una delimitación conceptual de los términos evaluación, medición y valoración, para luego reflexionar sobre las limitaciones y posibilidades de valoración de los resultados a partir del estudio de activos intangibles.
- En 2010, Mitsuru Higuchi Yanaze de la Escuela de de Comunicación y Arte de la Universidad de San Pablo (ECO – USP) publica *“Retorno de investimentos em comunicação. Avaliação e Mensuração.”* producto del trabajo del equipo de investigación *O CEACOM - Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing. Se convierte así en la primera publicación especializada en el tema en portugués.*

⁵³ <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=00676092BNX4DP> (Recuperado 10/07/2010)

[(Traducción al castellano)]: *“Con un proyecto de investigación sobre un Modelo de Análisis de Retorno de la inversión en Comunicación de Marketing, con tres profesores y seis estudiantes de posgrado. Para el año 2010 se prevé la entrada de estudiantes de maestría y dos profesores de la USP. Los trabajos actualmente en curso, se han programado tres publicaciones en revistas nacionales, en primer lugar y, más tarde, una publicación internacional”*

Capítulo II

La planificación estratégica en comunicación

2.1. Las organizaciones como sistemas

Necesariamente debemos partir de dos conceptos centrales y sus relaciones dentro de nuestra teoría del objeto, como son el de “*organización*” y el de “*sistema*”.

Sobre organización son múltiples las teorías y perspectivas (en el apartado siguiente hablaremos sobre ellas y el rol que le cabe a la comunicación) que se encuentran disponibles. En principio, para saber de qué tipo de organizaciones estamos hablando, Lucas Marín (1997, p.37) las define como:

Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen.

Para el autor, existen distintos tipos de acuerdo a la naturaleza de los objetivos que persiga. Uno de estos tipos de organización, emblemática de las sociedades modernas, son las empresas⁵⁴, en la que los objetivos de quienes las integran son exclusivamente económicos.

Desde la perspectiva sistémica, Wiener (1979) planteó que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa" (Buckley, 1970, p.127). Con lo cual, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles (variabilidad) para un sistema determinado. Así, entender a la organización como un sistema, nos obliga necesariamente a remontarnos a las fuentes de este concepto central, del cual tanto se habla y emplea en la actualidad.

En un sentido amplio, hablamos de la *Teoría General de Sistemas* (TGS) que se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1976), quien acuñó la denominación "*Teoría General de Sistemas*" (TGS). Sus objetivos originales fueron: a) *impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos*; b) *desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos* y c) *promover una formalización (matemática) de estas leyes*.

En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. Aunque si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas) (Arnold y Osorio, 1998).

⁵⁴ A partir de aquí se considerarán los términos “organización” y “empresa” indistintamente y en forma sinónima.

Sobre estas bases se constituyó en 1954 la *Society for General Systems Research*⁵⁵. A poco de andar, la TGS concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias (muchas de ellas fundantes en el campo de la comunicación), entre las que destacan la teoría de la información (Shannon y Weaver, 1949); la antropología ecológico-cultural (Rappaport, 1963); organizaciones y empresas (Katz y Kahn, 1966); la dinámica de sistemas (Forrester, 1969) y la cibernética (Wiener, 1979), entre otras especialidades antropológicas y sociológicas.

2.1.1. Los sistemas orientados a objetivos

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes (Arnold y Osorio, 1998). Como resultado de los comportamientos de dichas propiedades, un conjunto de elementos que constituyen un sistema siempre expone alguna característica o puede exhibir cierto comportamiento que ninguno de sus elementos o subgrupos tiene o puede mostrar. Además, la pertenencia al conjunto aumenta o disminuye las capacidades de cada elemento pero no deja de afectarlo. El sistema es algo más que la suma de sus partes; es un todo indivisible. Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales.

Por lo tanto, siendo el sistema un todo integrado por elementos que están en una relación recíproca, la disposición de sus respectivos elementos; los atributos particulares de cada uno; su modelo de ordenamiento y las relaciones entre ellos condicionan el tipo de sistema.

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de *sistemas encaminados a objetivos*. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos.

Estas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos (relación entre el todo -sistema- y sus partes -elementos-) deben necesariamente ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica, el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (sistema/ambiente).

Habrán sistemas abiertos, diferenciando entre el sistema (lo que está adentro) y el contexto (lo que está afuera) siempre que exista interacción entre ellos. Los sistemas de

⁵⁵ <http://isss.org/world/index.php>

entrada/salida o entrada/proceso/salida son capaces de generar algún resultado (salida o *output*) siempre también que estén alimentados adecuadamente (entrada o *input*). El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (*feed-back*) o prealimentación (*feed-forward*) si ajustamos antes de que se produzca un resultado indeseado. En este caso, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.

2.1.2. Conceptos básicos aplicados a las organizaciones

Arnold y Osorio (1998) enumeran una serie de conceptos básicos en el marco de la TGS, que resultan de utilidad para comprender a la organización como un sistema. Destacamos los siguientes:

- **AMBIENTE:** Se refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. En lo que a complejidad se refiere, nunca un sistema puede igualarse con el ambiente y seguir conservando su identidad como sistema. La única posibilidad de relación entre un sistema y su ambiente implica que el primero debe absorber selectivamente aspectos de éste. Sin embargo, esta estrategia tiene la desventaja de especializar la selectividad del sistema respecto a su ambiente, lo que disminuye su capacidad de reacción frente a los cambios externos. Esto último incide directamente en la aparición o desaparición de sistemas abiertos.
- **ATRIBUTO:** Las características y propiedades estructurales o funcionales que caracterizan las partes o componentes de un sistema.
- **COMPLEJIDAD:** Por un lado, indica la cantidad de elementos de un sistema (complejidad cuantitativa) y, por el otro, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de éstos (variedad, variabilidad). La complejidad sistémica está en directa proporción con su variedad y variabilidad, por lo tanto, es siempre una medida comparativa.
- **CONGLOMERADO:** Cuando la suma de las partes, componentes y atributos en un conjunto es igual al todo, estamos en presencia de una totalidad desprovista de sinergia, es decir, de un conglomerado.
- **ELEMENTO:** Son las partes o componentes que lo constituyen. Éstas pueden referirse a objetos o procesos. Una vez identificados, los elementos pueden ser organizados en un modelo.
- **EQUIFINALIDAD:** Un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. El fin se refiere a la mantención de un estado de equilibrio fluyente. "Puede alcanzarse el mismo estado final, la misma meta, partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintos itinerarios en los

procesos orgánicos" (von Bertalanffy, 1976, p.137). El proceso inverso se denomina multifinalidad, es decir, "condiciones iniciales similares pueden llevar a estados finales diferentes" (Buckley, 1970, p.98).

- **ESTRUCTURA:** Las interrelaciones más o menos estables entre las partes o componentes de un sistema, que pueden ser verificadas (identificadas) en un momento dado, constituyen la estructura del sistema. Según Buckley (1970) las clases particulares de interrelaciones más o menos estables de los componentes que se verifican en un momento dado constituyen la estructura particular del sistema en ese momento, alcanzando de tal modo una suerte de "totalidad" dotada de cierto grado de continuidad y de limitación. En algunos casos es preferible distinguir entre una estructura primaria (referida a las relaciones internas) y una hiperestructura (referida a las relaciones externas).
- **FUNCION:** Se denomina función al output de un sistema que está dirigido a la mantención del sistema mayor en el que se encuentra inscrito.
- **INPUT / OUTPUT (modelo de):** Los conceptos de input y output nos aproximan instrumentalmente al problema de las fronteras y límites en sistemas abiertos. Se dice que los sistemas que operan bajo esta modalidad son procesadores de entradas y elaboradores de salidas.
- **INPUT:** Todo sistema abierto requiere de recursos de su ambiente. Se denomina input a la importación de los recursos (energía, materia, información) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.
- **OUTPUT:** Se denomina así a las corrientes de salidas de un sistema. Los outputs pueden diferenciarse según su destino en servicios, funciones y retroinputs.
- **MODELO:** Los modelos son constructos diseñados por un observador que busca identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado por más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a tales objetivos. La esencia de la modelística sistémica es la simplificación. El metamodelo sistémico más conocido es el esquema input-output.
- **RELACION:** Las relaciones internas y externas de los sistemas han tomado diversas denominaciones. Entre otras: efectos recíprocos, interrelaciones, organización, comunicaciones, flujos, prestaciones, asociaciones, intercambios, interdependencias, coherencias, etcétera. Las relaciones entre los elementos de un sistema y su ambiente son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos. Las relaciones pueden ser recíprocas (circularidad) o unidireccionales. Presentadas en un momento del sistema, las relaciones pueden ser observadas como una red estructurada bajo el esquema input/output.

- RETROALIMENTACION: Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de outputs fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes (circularidad, homeostasis).
- SERVICIO: Son los outputs de un sistema que van a servir de inputs a otros sistemas o subsistemas equivalentes.
- SINERGIA: Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado). Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes (teleología). En términos menos esencialistas, podría señalarse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas.
- SISTEMAS ABIERTOS: Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes y ésta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente; intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad.
- SISTEMAS CERRADOS: Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Éstos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio (entropía, equilibrio). En ocasiones, el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.
- SUBSISTEMA: Son conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas (sinergia) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas (sinergia).
- TELEOLOGÍA: Este concepto expresa un modo de explicación basado en causas finales. Aristóteles y los Escolásticos son considerados como teleológicos en oposición a las causalistas o mecanicistas.

2.2. El rol estratégico de la comunicación

Diversos son los enfoques que la función de comunicación adquiere en las organizaciones, dependiendo de la teoría o escuela administrativa desde la cual se parta. En este sentido, Lucas Marín (1997) nos habla de un nuevo campo de estudio: el de la “comunicación en las organizaciones”.

Desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés por el estudio de la comunicación en las organizaciones tiene origen en necesidades prácticas y teóricas de las mismas y que ingresan en lo académico por una doble vía: “en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de las teorías de la organización, cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones” (Lucas Marín, 1997, p. 101). Según el autor, la investigación sobre comunicación en las organizaciones empezó centrándose en cinco áreas que denomina tradicionales: 1) la comunicación como medio (1920); 2) el estudio de los canales de comunicación; 3) el clima comunicativo; 4) el análisis de las redes de trabajo y 5) el estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

Pero no será hasta la prevalencia de las teorías sistémicas (1945, con los trabajos de H.A. Simon de *Administrative Behavior* y ‘los sistemas de comunicación en las organizaciones’) que el campo de la comunicación en las organizaciones comience a desarrollarse de forma galopante, sostiene Lucas Marín.

2.2.1. Los comportamientos organizacionales y la comunicación

Siguiendo esta línea, Alicia Kaufmann (1993) propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones. Partiendo del hecho de que es “la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa” (p. 158), la autora reflexiona sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el *Management Científico*, las *Relaciones Humanas* y la *Escuela de los Sistemas*.

Entre los supuestos básicos que nos permiten comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y el rol que le asigna a la comunicación, encontramos:

- En la *Escuela del Management Científico*, sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947). Taylor consideraba a los trabajadores como una mera extensión de las máquinas, que solamente respondían a incentivos económicos. En aquella época la comunicación en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal; de esta forma, este paradigma se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical.

- La *Escuela de la Relaciones Humanas* nace a mediados de la década del '30 y se destacan las contribuciones de Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow y Rensis Likert. A diferencia de la anterior, esta corriente enfatizaba la comunicación, particularmente la que se producía entre pares, como una clave del comportamiento organizativo. Redescubre la importancia de los grupos informales dentro de la estructura formal (estudios de Hawthorne) y ve a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero desde una perspectiva de escucha; dándoles a los obreros un rol fundamental.
- La *Escuela de los Sistemas*, surge en 1930 y sustenta una teoría de totalidad. La revolución científica creada por el paradigma de los sistemas determinó una reorientación en la investigación acerca de las organizaciones. Se concebía al sistema como un conjunto de partes con una cierta estructura, interconectadas e interdependientes con un permanente flujo comunicativo. Un sistema abierto se halla permanentemente intercambiando información con su entorno. Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente.

Las tres escuelas descritas por Kaufmann se diferencian en su percepción de la comunicación. En tanto la escuela del *Management Científico* enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las *Relaciones Humanas* lo hacía en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes. La *Escuela Sistémica* va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización.

Lucas Marín -en su libro "La comunicación en la empresa y en las organizaciones" (1997)- haciendo un planteamiento similar al de Kaufmann, señala que el desarrollo económico de las sociedades ha hecho necesario generar planteamientos psicológicos y sociológicos para comprender racionalmente la conducta de los individuos en la actividad económica y dicho campo de estudio es denominado Teoría de la Organización. Este campo considera tres grandes modelos teóricos generales de referencia, los cuales atienden de diferente manera las cuestiones comunicativas en las organizaciones: *la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica*.

- La *Escuela Clásica* de la organización nace frente a la necesidad de interpretar la sociedad industrial de principios del siglo XX. Sus principales teorías son la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Desde esta mirada, la concepción del hombre es puramente racional y orientada al trabajo. El modelo implícito de información en esta perspectiva es unidireccional, siguiendo los causes y las necesidades reflejadas en la línea de mando que señala el organigrama. A la comunicación en las organizaciones, según esta Escuela Clásica, se le da relativamente poca importancia, ya que la misma tiene como

propósito transmitir órdenes e información sobre tareas laborales para lograr obediencia y coordinación en el trabajo. Además, la dirección de los flujos de comunicación es vertical hacia abajo, de la dirección a los trabajadores para persuadirlos o convencerlos de seguir instrucciones.

- Otra escuela de la organización es la de *Relaciones Humanas* que nace en los años treinta como una crítica al excesivo racionalismo de la Escuela Clásica. Su característica más importante es el componente afectivo y natural de la actividad humana productiva. En ella se intenta superar el reduccionismo economicista y mecanicista de las Teorías Clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social, incluso de persona que busca “realizarse” en las tareas que ejecuta. Los teóricos más representativos de esta escuela son Elton Mayo, Chester Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor. Desde el punto de vista comunicativo, el modelo presenta flujos ascendentes y descendentes y considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Sus principales propósitos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de éstos en la toma de decisiones.
- La tercera y más reciente escuela de la organización es la de *Teorías Sistémicas* que se consolida en los años sesenta frente a la necesidad de entender al hombre que actúa en nuevas organizaciones complejas. La organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, subsistemas, y cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno también es importante.

Esta evolución de las teorías del comportamiento organizacional y el rol que la comunicación adquiere, se muestra de manera similar tanto en los planteos de Kaufmann como de Antonio Lucas Marín. En la actualidad hay un creciente interés en la evolución de las ciencias sociales por los temas comunicativos y su relación con las organizaciones. Lucas Marín sostiene: “La preocupación teórica –estudios universitarios y centros de investigación- acompaña al crecimiento de las prácticas profesionales comunicativas –gabinetes de prensa, relaciones públicas, lobbying o publicidad-” (1997, p.63).

2.2.2. El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones públicas

Hemos visto que las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas (*Escuela de los Sistemas* para Kaufmann o *Teoría Sistémica* para Lucas Marín) de manera indistinta. En este sentido, las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y

externamente (Castillo, 2010). Así visto, para Grunig y Hunt (2000) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

- *Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.*
- *Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.*
- *Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.*

Y su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones:

- *Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.*
- *Tienen un pie en la organización y otro fuera.*
- *A veces apoyan al subsistema de disposición ayudándole a promocionar productos o servicios.*
- *Apoyan al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.*
- *Apoyan al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos.*

Como menciona Lucas Marín (1997, p.102), el desarrollo del campo teórico de la comunicación en las organizaciones también se ha caracterizado por la diversificación de denominaciones que ha ido recibiendo. Puntualmente, hacia finales de 1970 surge con mucho auge (fundamentalmente en Estados Unidos) el basamento teórico-científico más fuerte de lo que se conocerá como Relaciones Públicas. Más precisamente en 1976, James Grunig inició un programa de investigación para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en término de Relaciones públicas. Los resultados no fueron muy convincentes, con lo cual, como sostiene Xifra (2000, p.30):

“Fue necesario ir más allá y analizar el fenómeno desde una perspectiva histórica. En la obra ‘Dirección de Relaciones públicas’, Grunig y Hunt definen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática.”

Estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de la Relaciones públicas” (Xifra, 2000, p.30) y son:

a) Agentes de prensa/Publicity

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción -como la desinformación o la manipulación, por ejemplo. La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias. Este modelo aparece en el período de 1850 a 1900 y se ha utilizado como ejemplo la figura de Phineas T- Barnum, promotor circense que creó el Circo Barnum & Bailey, quien realizaba esfuerzos permanentes para conseguir espacio gratuito en los medios de comunicación para sus clientes, independientemente de las formas de conseguir esas apariciones, como señala Marston (Grunig y Hunt, 2000, p.83):

Barnum no era contrario a comprar espacios; también conocía el interés periodístico de sus atracciones y recogía toda una cosecha de publicity gratuita. Con Barnum y después de él, llegó una hueste de agentes de prensa cuya especialidad era conseguir que se publicaran gratuitamente los nombres de actrices y actores como Lily Langtry o Anna Held y, más tarde, estrellas de la radio y la televisión. Los métodos no eran tan importantes para ellos como los resultados. Se informaba de toda clase de ardides de publicity -robos de joyas falsas, disputas matrimoniales y asuntos amorosos- y se explotaba constantemente una mina de desinformación respecto a matrimonios, divorcios, ropa (o falta de ella), opiniones sobre cualquier tema y viajes. ¡Desgraciadamente, al público, o por lo menos a una gran parte de él, le encantaba!

En consecuencia, el tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.

b) Información pública

La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. El de la Información Pública es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece hasta 1920. Su génesis tiene lugar en un contexto en el que los empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores. Ante esos excesos, surge la reacción de trabajadores que se sindicaban y de determinados periodistas que comienzan a criticar el comportamiento de los empresarios - denominados por Theodore Roosevelt, en su etapa de comisionado de policía de Nueva York, como muckrakers, que equivaldría a “aquellos que sacan trapos sucios al sol”. Para las

organizaciones, la respuesta no podía seguir siendo la misma que hasta ese momento (compra de periodistas, engaños, no decir nunca la verdad) y comienza a abrir la idea de que es necesario cambiar su comportamiento hasta que sea positivo. El más claro exponente es Ivy Ledbetter Lee, que consideró al público lo suficientemente racional como para tomar la decisión correcta si se le proporciona una información completa y fidedigna. Ese postulado fue correctamente resumido por Arthur Page, relaciones públicas de AT&T (Grunig y Hunt, 2000, p. 94):

En un país democrático, toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo. Si eso es cierto, lo que se desprende de ello es que el sector empresarial debería estar alegremente deseoso de explicar al público cuáles son sus políticas, lo que está haciendo y lo que espera y confía hacer. Ese parece ser, prácticamente, un deber.

La investigación que se realiza entonces desde las relaciones públicas es escasa y limitada a un modelo periodístico de preparación de materiales informativos para un público básicamente formado por desconocidos. Así, recurren al análisis de contenido para verificar lo publicado o al test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para la audiencia que se pretende alcanzar.

Ahora bien, este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

c) Asimétrico Bidireccional

En el proceso de desarrollo científico de la disciplina se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. Este modelo se desarrolla en los años 20 y es consecuencia del esfuerzo comunicativo realizado en Estados Unidos para conseguir que la población apoyara participar en la I Guerra Mundial. Demostró que la persuasión de masas era una realidad. Como señalan Grunig y Hunt (2000, p.95):

Tobin y Bidwell -en el libro *Mobilizing Civilian America*- achacan al trabajo de “un grupo de celosos propagandistas amateurs”, organizado por el Sr. Creel, “el cambio revolucionario en el sentimiento de la nación”. Realizó, dicen, lo que fue “puede que el trabajo más eficaz de propaganda de guerra a gran escala que el mundo hubiera visto nunca”. Un bombardeo intelectual y emocional elevó a los norteamericanos a la cima del entusiasmo. El bombardeo llegó a la ciudadanía desde todos los flancos: anuncios, noticias, oradores, voluntarios, carteles, escuelas, teatros: millones de hogares pusieron banderas de servicio. Los objetivos y los ideales de la guerra eran proyectados continuamente a los ojos y oídos del populacho. Estas técnicas de alta

presión eran nuevas en aquella época, pero desde entonces se han convertido en habituales.

El genuino representante de este modelo es Edward Bernays (1990), quien tras su paso por el Comité de Información Pública de George Creel, teorizó la necesidad de que el profesional de relaciones públicas debía conocer las actitudes o valores del público para que las organizaciones realizaran acciones acordes a esas características, a lo que se dio en llamar la “ingeniería del consenso” o “cristalizando la opinión pública”.

Ello conlleva una planificación estudiada de los instrumentos y canales más pertinentes para analizar los impactos conseguidos con éxito. Para realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, por lo que no es posible hablar de un modelo unidireccional. Se contempla esa pequeña revisión, ahora bien, no para modificar la conducta organizativa sino más bien al contrario, sino cómo conseguir un mejor y mayor grado de éxito. Esto es, la organización no se adapta a lo que recibe debido a que lo que pretende es mejorar la manera y forma de cambiar las actitudes y la conducta del público.

Si nos atenemos a una representación gráfica de ese modelo, vemos que existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso. Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. Para Grunig y Hunt (2000, p.77), en el modelo asimétrico, el profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

d) Simétrico bidireccional

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva.

Esta actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Como apunta David Finn (Grunig y Hunt, 2000, p.76):

Una de las mayores contribuciones que podemos hacer al proceso de formación de la opinión en un momento o época de crisis es ayudar a los decisores (que suelen ser nuestros clientes) a encontrar nuevas formas de pensar en cómo solucionar problemas con gente que antes no había tenido un papel en los asuntos directivos... El relaciones públicas que sirve bien a su cliente no intentará convencer a todo el mundo de que la dirección tiene razón (lo que de todos modos es probable que no pudiera conseguir).

En cambio, intentará crear las circunstancias en las que gente responsable con opiniones diferentes (incluyendo a su cliente) realicen juntos un esfuerzo serio para encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes.

En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.

Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. Asimismo, es pertinente acometer una investigación evaluativa para comprobar el grado de comprensión que tienen los públicos de la organización y el de ésta sobre los públicos. Este modelo comienza a teorizarse en los años 50 cuando las universidades acogen a mayor número de investigadores a tiempo completo que basan gran parte de su tiempo en reflexionar sobre el sector profesional. En esa situación, Scott Cutlip, profesor de la Universidad de Wisconsin, y Allen Center, profesional de Motorola Corporation, describen las relaciones públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público y definida como una comunicación simétrica bidireccional (Grunig y Hunt, 2000, p.103):

Se basa en la difusión de información y de hechos cuando hay involucradas materias no controvertidas. Pero cuando existe la controversia, las Relaciones Públicas pueden convertirse en abogado ante el tribunal de la opinión pública, buscando ganarse su apoyo por medio de la interpretación de los hechos y el poder de la persuasión.

Arceo Vacas (2005) sostiene que a esta cuatripartición de modelos debe añadirse la existencia de un quinto modelo de entendimiento, práctica y dirección de los programas de relaciones públicas o comunicación en las organizaciones o similares de todo tipo:

e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo

Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos de Grunig y Hunt, de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, como el cuarto, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Porque el cuarto modelo es difícil de aplicar desde la mentalidad de la comunicación persuasiva profesionalizada, es decir, desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos (aun corrigiendo eventualmente para ello la postura propia) y no sólo relacionarse bien con ellos. Pero todo ello no queda así de explícito en los escritos de Grunig, quien describe esa mezcla de los modelos tercero y cuarto sin declarar que en realidad de ese mix resulta específicamente otro modelo más que, por añadidura, es el óptimo (Arceo, 2004, p.19).

Otero (2002, p.5) se referirá al quinto modelo de Grunig como el Simétrico de Motivación Mixta (Dozier, Grunig, Grunig, 1995). Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación; nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y un horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos.

2.3. La Planificación Estratégica en Comunicación

Albrecht (1996) define a la *planificación* como “el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (p.74).

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto.

Sin embargo, Xifra (2005) sostiene que si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales.

Tradicionalmente, en los procesos de *Management* se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

En este sentido, Hammer (1998) introdujeron el concepto de la “organización en cambio” para plantear componentes y funciones centrales de la organización y una manera particular

de desarrollar habilidades y roles en su interior. Este concepto implica una organización horizontal que se caracteriza por:

- *Estructuración alrededor de procesos (estructuras matriciales y ad hoc).*
- *Existencia de jerarquías aplanadas (pocos niveles y muchos dependientes de cada jefe).*
- *Alto nivel de delegación y descentralización.*
- *Gestión a través de equipos.*
- *Concepción de los públicos como guía de la organización (trabaja para ellos y no ya para los directivos).*
- *Reconocimiento del desempeño de los equipos, con incentivos que responden a resultados del conjunto.*
- *Comunicación fluida con los distintos públicos (se prioriza el proceso más que la jerarquía).*
- *Información y capacitación de todo el personal.*

Las habilidades a desplegar giran en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de dirección y liderazgo, la formación de equipos, la toma de decisiones, la observación y la resolución de conflictos. Pero el aspecto fundamental de este modelo de organización radica en el trabajo con una serie de nociones del *management* que priman las funciones de *Planear* y *Evaluar*.

2.3.1. El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE⁵⁶ (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “*management*” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO) al que antes hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, elidiendo o completando el modelo de Marston. Aún así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

⁵⁶ De las siglas en inglés “Research” (R), “Action” (A), “Communication” (C) y “Evaluation” (E)

El modelo marstoniano es también conocido como “*Método de la Espiral*” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“*Evaluation*”), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“*Investigation*”) para seguir avanzando (Noguero I Grau, 2000, p.80).

Veamos a continuación las características de sus componentes:

a) Investigación

Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado.

Según Seitel (2002, p.117), la investigación es la recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando. Bernays (1923) ya anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. Antes de actuar, el público ha de ser estudiado. Se ha de tener una base que nos indique como podemos ajustarnos al público, educarlo e informarla. Aunque Bernays sólo hacía referencia a una investigación dirigida en una sola dirección, sí acertaba en la necesidad de conocer, para luego plantear y actuar de forma eficaz.

El Robinson (1969) citado por Cutlip y otros (2001, p.409), es quien definitivamente escribe la necrológica de la aproximación instintiva a las relaciones públicas. Robinson contempla al profesional de las relaciones públicas como un profesional de las ciencias sociales y del comportamiento, que utiliza la investigación como ayuda en el proceso de resolución de problemas. Sus prontas aportaciones pasan página categóricamente a todas las prácticas de relaciones públicas reactivas e irreflexivas. El profesional toma sus decisiones en base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos. No hay un consenso claro respecto al número y tipo de las reglas implicadas, pero el profesor Robinson menciona nueve pasos en el proceso de investigación científica: la exposición del problema, reducir el problema a un tamaño manejable, establecer definiciones, revisar la información escrita con la que se cuente, desarrollar la hipótesis,

establecer el diseño del estudio, obtener datos, analizar estos datos, interpretar y elaborar una serie de conclusiones sobre los resultados y redactar un informe sobre ellos (1969, p.50).

Posteriormente diversos autores como Scott M. Cutlip, Allen H. Center, James E. Grunig, Glen M. Broom, David M. Dozier, P. Ehling, Donald K. Wright y Carolyn G. Cline, entre otros, han referido que las relaciones públicas, en su forma más avanzada, son una parte del proceso directivo científicamente dirigidas a la resolución de problemas y procesos de cambio (Cutlip y otros, 2001, p.410), y que para este desempeño utilizan un proceso que contiene cuatro pasos o etapas, la primera de las cuales es la investigación, inspirado en el modelo marstoniano RACE.

Xifra (2005) sostiene que la orientación en el proceso de las relaciones públicas es vital, así pues, la necesidad de la investigación es de suma importancia. Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno, son algunas de las justificaciones del porqué es esencial investigar antes de diseñar el nuevo plan de relaciones públicas.

El proceso inicia su engranaje con esta primera fase de investigación que se concentra en analizar y evaluar la política, gestión y planificación de las relaciones públicas de una organización en un momento preciso. Esta primera fase se denomina profesionalmente: auditoría de relaciones públicas.

b) Acción

Ya hemos expuesto con anterioridad que la totalidad del proceso estratégico implica una tendencia hacia la acción que, finalmente, cristaliza en una conducta. Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) recibe el nombre de “Acción”, y que es denominada “Planificación” en Cutlip y Center (1952), consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes (Fita, 1999, p.20):

- *¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?*
- *¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?*
- *¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?*
- *¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?*
- *¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?*
- *¿Qué vía se perfila como óptima?*
- *¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?*

- *¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?*
- *¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?*

Establecer objetivos realistas es absolutamente vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable. En la planificación estratégica, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” (Salgueiro, 1997, p.15) será la clave del arco del plan de comunicación. El único propósito de la primera etapa –la investigación y el análisis previo de la situación- no será otro que definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Situado, pues, en el corazón del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

Es un acto político, con una voluntad determinada que pone en juego la eficacia de la comunicación organizacional y que requiere, antes de cualquier presentación de sus modalidades, una clara definición de sus componentes. (...) Los objetivos de la comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa. (...) De no ser así, la comunicación, desconectada de la realidad de la empresa, se reducirá a la utilización de algunas técnicas en función de objetivos aleatorios (Libaert, 2005, pp. 133-134).

En efecto: los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes (Martin Martin, 1995, p. 38):

- *Política de Comunicación (Objetivos)*
- *Estrategia de Comunicación (Método)*
- *Plan de Comunicación (Forma)*

Los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación (Martin Martin, 1995, pp. 38-39):

- *Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.*
- *Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.*
- *Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.*
- *Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.*

- *Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.*
- *Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática (sic) y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.*
- *Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior.*

Por consiguiente, pues, toda organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes procesos comunicativos: 1º) una Política de Comunicación (Objetivos) y, 2º) un Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma).

c) Comunicación

Cutlip y Center (1952) a la tercera etapa del método RACE, la denominan igualmente “Comunicación” (Fita, 1999, p. 21) y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo (1999, p.33).

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades (García Jiménez, 1998, p. 119).

Wilcox y otros (2000, p.9) define una serie de elementos claves en Relaciones Públicas a partir de un monográfico de la PRSA que nos sirven como base orientativa del conjunto de acciones de comunicación que pueden llevarse adelante:

- *Asesoría en las comunicaciones del presidente/directores/consejo de administración.*
- *Relaciones con los medios de comunicación/Publicity.*
- *Relacione con los trabajadores/miembros.*
- *Relaciones con la comunidad.*
- *Asuntos públicos.*
- *Asuntos gubernamentales/lobbying.*
- *Resolución y gestión de conflictos potenciales/Issues management.*
- *Relaciones Financieras, con inversores/accionistas.*
- *Relaciones Industriales.*
- *Desarrollo y obtención de fondos.*
- *Relaciones multiculturales/diversidad del lugar del trabajo.*
- *Acontecimientos especiales/eventos.*
- *Comunicaciones de Marketing/comerciales.*

Por otra parte, en esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, que no es más que el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos a priori. (Martin Martin, 1998, p. 87). Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente (1998, pp. 87-88):

- *Construcción. Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.*
- *Realización. Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.*
- *Control de eficacia. Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas. Determinación de los posibles costos imprevistos.*

Será asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual), o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los

medios de comunicación, etc.) aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente, como un *check-list*, usualmente bajo el formato de gráfico del P.E.R.T., lo que permitirá una fácil supervisión y control (Libaert, 2000, p. 63).

d) Evaluación

La Evaluación es la última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963 y nuestro objeto de estudio en particular. Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (Fita, 1999, p. 21).

Capítulo III

La función de Evaluación en la planificación estratégica en comunicación

3.1. La etapa de Evaluación en las distintas perspectivas y modelos de planificación estratégica de la comunicación.

Cómo ya hemos mencionado (y de algún modo justifica nuestro esfuerzo), la investigación publicada con respecto a la medición de la eficacia de los programas de Relaciones Públicas no es precisamente abundante, en especial fuera del territorio norteamericano.

Para Matilla (2007, p. 329), el origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos, a los que hemos hecho reiterada mención anteriormente, y que no son tema baladí: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y la segunda con qué metodología hacer frente a la medición. Con respecto a este dilema Pavlic citará a Reeves (1983: 27), quien con respecto a la primera pregunta -la definición del ámbito de medición- afirmarí que:

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes (Pavlic, 1999, p. 84):

- *Contenido del mensaje*
- *Atención de la audiencia al mensaje*
- *Efectos (resultados de la atención); y*
- *Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no.*

y citará asimismo a Weiss (1972), quien concluiría de sus investigaciones un asunto de severa gravedad metodológica: los profesionales de las Relaciones Públicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente, hasta tal punto que si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia “se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo”.

Para Dozier y Ehling (1984), a partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados.

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de *sumativa* (Scriven, 1967, pp.39-83) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación

posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la *evaluación formativa*, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas (Pavlic, 1999, pp. 84-85).

Ya en los últimos años de la década de los años 60, Robinson (1969, p.30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Años después Dozier (1984, pp. 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- La *evaluación científica del impacto*. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La *evaluación instintiva*. Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- La *evaluación científica de la difusión*. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consistía en un análisis del *press clipping*, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Pavlic se muestra pesimista al describir cual era la situación, en la década de los años 80, de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia. Coincidían en esta apreciación otros investigadores norteamericanos: Hiebert y Devine (1985); Lindenmann (1980); y Grunig (1983, pp. 28-32); si bien Bissland (1986) destacaba que la mejora en cantidad y calidad de la investigación con respecto a los programas iba siendo muy lentamente, aunque resultaron ser muy escasos los programas que, entre 1981 y 1985, obtuviesen un “*Silver Anvil*”⁵⁷ habiendo adoptado sistemas de evaluación que satisficiesen los criterios propuestos por Lazarsfeld (1959: 39-78) para el establecimiento de la causalidad:

- *Petición de tiempo: campaña antes del cambio.*
- *Correlación: relación entre los objetivos planteados y los cambios producidos.*
- *Escasez: dispositivo económico que eliminaría las explicaciones alternativas y aseguraría que el plan de Relaciones Públicas produjo el “gap” o brecha diseñado.*

⁵⁷ Importantes premios norteamericanos de Relaciones Públicas

No faltaba tampoco quien justificaba la carencia estadounidense de investigación sistemática basándose en el argumento de la inestabilidad del entorno y una gran multiplicidad de factores organizativos (McElreath, 1977), pero precisamente esa ausencia no permitía contrastar suficientemente dicha afirmación (Pavlic, 1999, pp. 84-85).

Otro factor que no contribuía a lubricar la inversión en investigación parecía ser su elevado coste. Se aducía que, en ocasiones, el coste superaba el presupuesto disponible para la implementación del programa de Relaciones Públicas en sí mismo. Esta situación ha ido paulatinamente solucionándose conforme los recursos económicos destinados a planes de Relaciones Públicas se han hecho mayores, como consecuencia directa de su valoración estratégica y al mayor nivel de rigurosidad metodológica exigida por aquellos ejecutivos responsables del área que precisarían medir los resultados de eficacia obtenidos. Hoy, la inversión en investigación parece que ha pasado a ser aceptada como un ratio básico de los costes de cualquier programa planteado con verdadero criterio estratégico, sobre todo en el contexto de la globalización, que posibilita el diseño de campañas a escala internacional, con enormes presupuestos, de modo tal que la relación coste/beneficio de la investigación se racionaliza desde un criterio financiero (Morley, 2002, p. 205).

Las fases de que se compone la evaluación, en tanto que última etapa de la planificación estratégica, según las propuestas de la corriente profesional que contempla la función de comunicación fundamentalmente a cargo de un profesional del periodismo, y a la función de comunicación exclusivamente en tanto que gabinete de prensa interno (visión restrictiva que se ocupa exclusivamente de la emisión de mensajes que, como ya ha quedado dicho en reiteradas ocasiones, corresponde a una parte significativa de la realidad profesional actual, que equipara la función en línea a la de un gabinete de prensa centrado en el desarrollo de la “Publicity” y de la relación con los medios), son las siguientes (Martín Martín, 1998, p.90):

- Control y análisis (cualitativo)

- *De la aplicación de los canales más adecuados*
- *De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación*
- *De la desaparición de los problemas de comunicación*

- Evaluación (Cuantitativa)

- *Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación*
- *De la audiencia obtenida en cada medio y soporte*
- *Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización*
- *Del balance final (evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto Inicial*

Descritas las cuatro etapas básicas del proceso estratégico formalizadas por Marston en su modelo de procedimiento estratégico, expondremos a continuación, en función a nuestros objetivos; una selección de las aportaciones realizadas por diversos especialistas en la materia, que Matilla (2007, pp. 333-405) sistematizó en orden cronológico - independientemente de la escuela teórica de origen- en su tesis doctoral.

La autora presenta primero a quien se han inspirado en el modelo clásico marstoniano y luego las propuestas que, o bien lo obvian completamente, o bien lo completan con el aporte de otras etapas complementarias.

Sobre esta base y estructura, brindaremos especial atención a la función de medición y evaluación que se describe en cada uno de ellos.

3.2. Los modelos de Planificación Estratégica basados estrictamente en el modelo RACE

- Carrasco Belinchón (1977, pp. 137-138) expondría en 1977 el proceso integrado por las cuatro etapas clásicas del modelo de planificación anticipados por Cutlip y Center (1952) en forma de norma o pauta de procedimiento y no de modelo en sentido estricto, y ello nueve años antes de que Marston. Sobre evaluación postula:

La última etapa es la valoración de los resultados obtenidos para considerar si coinciden con los objetivos propuestos y examinar las medidas correctivas que han de adoptarse cara al futuro. Posiblemente, el problema principal que se suscite es el de la no fácil cuantificación de los resultados, pues si bien es posible apreciar los cambios operados en los destinatarios, no será factible el de su estimación numérica. La evaluación de la efectividad de un programa específico –afirman Cutlip y Center- ha de tomar en consideración cuatro dimensiones bien definidas: amplitud del público, respuesta del público, impacto de la comunicación y proceso de influencia.

En conclusión, por nuestra parte podemos afirmar que la política de Relaciones Públicas y sobre todo las distintas acciones o programas que la integran ha de someterse a un previo estudio y a una ordenación de su actuación para alcanzar el objetivo u objetivos en concreto perseguidos. Es decir, ha de responder a una planificación:

- 1º) Que ha de asentarse en un conocimiento exacto de la realidad de la que se parte.
- 2º) Que ha de implicar el máximo aprovechamiento de los recursos con que se cuenta
- 3º) Que ha de tratar de influenciar favorablemente a los sujetos a los que afecta

4º) Que ha de analizar continuamente los efectos que va provocando, para acentuar los positivos y corregir los negativos

Sólo si se satisfacen estas cuatro exigencias pueden los distintos programas que las integran alcanzar los fines perseguidos, y entonces es posible hablar de que existe en la entidad y organización respectiva una auténtica política de Relaciones Públicas (1977, pp.140-141).

- Sam Black (1980), desde el Reino Unido, también defenderá la tesis de que para crear un programa de relaciones deberá aplicarse el sistema RACE, por lo que, para el autor norteamericano, toda actividad de Relaciones Públicas deberá basarse en cuatro etapas, separadas pero interrelacionadas (1994, p. 29):

- *Análisis, investigación y definición de los problemas*
- *Trazado de un programa de acción y presupuesto*
- *Comunicación y desarrollo del programa (etapa de “Comunicación”)*
- *Anotación de resultados, evaluación y posible modificación*

- Hainsworth y Wilson (1992, p.11) también plantearon su modelo, ampliamente citado en la literatura especializada, basándose en las cuatro etapas de la matriz RACE de la programación estratégica: *Research, Planning, Communication, y Evaluation*. Sobre este último, postula:

- *Evaluation Criteria (select and specify evaluation tactics appropriate to the criteria set and include them in the calendar and budget above)*
- *Evaluation Tools (select and specify evaluation tactics appropriate to the criteria set and include them in the calendar and budget above).*

- En 1999 A. Arceo Vacas (1999, pp. 130-141) citará el modelo de planificación estratégica de las Relaciones Públicas propugnado por Robert Kendall (1996), basado en cuatro etapas, a las que denominaría: investigación, adaptación (análisis de la situación, establecimiento del problema y metas, segmentar los públicos, listar las opciones estratégicas, tener en cuenta las limitaciones, desarrollar un sistema para el apoyo de la dirección), realización de la estrategia y evaluación.

- Sotelo establecería en 2001 las cuatro etapas clásicas de la fórmula teórica para la creación de un programa de Relaciones Públicas (2001, p. 110): *a) Definición del problema; b) Planificación y programación; c) Comunicación y d) Evaluación del programa*. Esta última etapa consiste en examinar los resultados obtenidos, según los objetivos establecidos y las acciones diseñadas.

- Margarida Kunsch (2003) fijará las etapas del proceso de la planificación de las relaciones públicas y de sus interconexiones del modo siguiente: *1) Pesquisas, 2)*

Planejamento, 3) Implantação y 4) Avaliação en al que contempla: mensuração dos resultados, estabelecimento de critérios de avaliação y relatório conclusivo (2005, pp. 78-90).

Sobre la etapa evaluativa, la profesora Kunsch afirma que pese a que la validación figura como la etapa última del proceso de planificación, en realidad forma parte de todo el proceso. En este sentido, según cita de M. Kunsch, para Tavares (2000, p.386): “*A avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações. Consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. O distanciamento ocasional entre os objetivos estipulados e seu cumprimento pode ser resultado de ocorrências externas e internas à organização*”⁵⁸ (2005, p. 87)

- *Medición de resultados.* Las acciones de comunicación institucional a menudo son difíciles de medir, dado que están relacionadas con bienes simbólicos (administrar conflictos, percepciones, actitudes, relaciones, construcción de imagen e identidad corporativa, etc.). Pese a las dificultades, deberán crearse parámetros que permitan al área funcional probar su valor económico y social en las organizaciones. Según Kunsch, Ehling (1992, pp. 617-618) llamaría la atención acerca de la escasez de teóricos que valoran la contribución económica de la comunicación en las organizaciones, pese a que muchos de ellos analizarán su valor social. Uno de los caminos hallados por el autor anglosajón se centraría en revisar las teorías y análisis de la relación coste/beneficio aplicadas a las Relaciones Públicas, con el fin de calcular el valor individual de los programas de comunicación para los públicos estratégicos (2005, pp. 87-88). Kunsch, en este sentido, citará asimismo a Simon (1994: 421), quien advirtió que: “*Os administradores de organizações lucrativas ou não-lucrativas querem conhecer o valor que se desprende das relações públicas. É cada vez mais comum que os profissionais de relações públicas sejam pressionados pela gerencia para que expliquem de forma significativa o valor de suas atividades*” (2005, pp. 87).

La evaluación forma parte de la racionalidad económica y es necesaria para identificar la contribución de la función de Relaciones Públicas, lo que justifica plenamente la necesidad de la búsqueda de parámetros y de criterios aptos para su medición.

- *Criterios de evaluación.* Como ya ha sido expuesto con anterioridad, el logro de los resultados en Relaciones Públicas suele obtenerse a largo plazo y su medición se hace posible por medio de indicadores que servirán de base para conocer la reacción de los públicos frente a las acciones llevadas a cabo y establecer su nivel de eficacia, tal como señalan Nielander y Miller (1961,

⁵⁸ [(Traducción al castellano)]: “*La evaluación es el mecanismo para medir la eficacia de las acciones. Es para identificar el impacto de las decisiones que afectan al proceso. La brecha entre las oportunidades y los objetivos de cumplimiento establecido puede ser resultado de acontecimientos externos e internos a la organización*”

pp.417-418 citado por Kunsch, 2005, pp. 87-88). En este sentido y en cita de Kunsch, Frank Corrado (1994, pp.218-219) propondría dos tipologías de evaluación: la informal y la formal. En la evaluación informal los medios a utilizar serían las entrevistas informales, la investigación en base a los archivos documentales de la organización, las entrevistas con grupos específicos, los materiales de lectura y audiovisuales, los relatos sobre casos, los canales de “*feedback*” (como, por ejemplo, los buzones de sugerencias), etc. En cuanto a los canales formales, el autor hará referencia a los sistemas clásicos de medición de la comunicación, como los índices de lectura, el análisis de contenidos, los índices de legibilidad, los índices de audiencia, el “*press clipping*”, etc. En este sentido, Kunsch matizará que, en palabras de Swinehart (1979: 14): “*Nenhum esquema de avaliação se aplica igualmente bem a todos os esforços de relações públicas, uma vez que os problemas tratados e os objetivos variam amplamente. Entretanto, parece ser correto dizer que os métodos de avaliação disponíveis são subutilizados e que os julgamentos referentes ao impacto do programa são frequentemente basados em verificações inadequadas*⁵⁹”.

En relación al uso de los instrumentos, el principal será el denominado *investigación de evaluación*, si bien podrá, asimismo, hacerse uso de innumerables técnicas de investigación disponible con ese fin, tales como auditorias de opinión o auditorias de actitudes, observación directa de las reacciones de los públicos, cuestionarios y formularios de evaluación aplicables a las personas que hayan participado en los programas de acción, eventos, etc., auditorias de opinión, tanto internas como externas, plantillas para comparar la relación coste/beneficio, etc.

- *Documento final*. La evaluación deberá constituirse en una constante en la planificación y en la implementación de las acciones de Relaciones Públicas y, asimismo, deberá ser convenientemente documentada para futuras fuentes de consulta y para demostrar el valor y la importancia del área en el conjunto de la organización.

⁵⁹ [(Traducción al Castellano)]: “*Ningún régimen de evaluación se aplica igualmente a todos los esfuerzos de relaciones públicas, ya que los temas abordados y los objetivos pueden variar. Sin embargo, parece justo decir que los métodos de evaluación están infrautilizados y que los juicios sobre el impacto del programa son a menudo insuficientes o utilizan controles inadecuados*”.

3.3. Los modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas deudores del modelo RACE

A los fines de plasmar de manera comparativa y sucinta las características más relevantes de casi un centenar de modelos recopilados por Matilla (2008, pp. 333-405), elaboramos una serie de cuadros comparativos agrupados de acuerdo a criterios comunes que la evaluación adopta.

Hemos omitido voluntariamente algunas citas y referencias que podrán encontrarse en detalle en la obra de la autora en cuestión. Muchos de los modelos no se incluyeron por no especificar en su planteo la etapa o fase de evaluación, a tiempo que se han agregado otros modelos no mencionados originariamente por la autora y son el resultados de los propios relevamiento realizados.

De este modo, obtenemos un completo cuadro de situación en el que resaltamos el autor proponente (y quien lo cita cuando corresponde), el nombre del modelo (en caso de que se señale), el año de referencia y las etapas o fases propuestas, SEPARANDO en la última columna la que se corresponde con su equivalente “Evaluación” en el método RACE.

a) Evaluación de Resultados

Estos modelos sólo prevén la verificación de los resultados finalizado el proceso. Supone la revisión del cumplimiento de los objetivos o el valor que aporta a los mismos. Por lo general, los autores identifican la etapa solamente cómo “Evaluación”.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Eunes (1981)	1) Reconhecimento da necessidade de planejar 2) Apoio da administração 3) Saber o que planejar 4) Definição dos objetivos 5) Seleção dos públicos 6) Estabelecimento de estratégias e táticas 7) Criatividade na formulação de programas e técnicas de ação 8) Escolha de instrumentos (mídias) 9) Estimativa de custos 10) Aprovação da cúpula diretiva 11) Conscientização da equipe executora 12) Execução do plano	13) <i>Avaliação dos resultados</i>
John Middleton (1982)	1) Análisis de los problemas 2) Determinación de la política y las metas 3) Evaluación de todas las soluciones posibles 4) Elección de la mejor solución 5) Establecimiento de los objetivos 6) Planificación de la aplicación	7) <i>Evaluación</i>
Frank Jefkins (1982)	1) Estimación de la situación 2) Definición de los objetivos 3) Definición de los públicos 4) Selección de medios y técnicas 5) Presupuesto	6) <i>Valoración de los resultados</i>
W.H. Chase (1984) “issues management”	1) Identificación del tema o de la problemática potencialmente conflictiva 2) Análisis 3) Planes de Acción (opciones estratégicas)	5) <i>Evaluación de los resultados</i>

(1976)	4) Puesta en práctica	
S. Whiteaker (1986)	1) Sumario de la situación 2) Estrategia 3) Enfoques creativos 4) Objetivos 5) Tácticas 6) Técnicas de funcionamiento 8) Honorarios y gastos 9) Condiciones en que se ofrece el servicio	7) Cómo se medirán los logros
J.L. Arceo Vacas (1988)	1) Investigación 2) Estrategia 3) Selección y Planificación de Medios 4) Pre-test 5) Lanzamiento	6) Post-test
Broom y Dozier (1989) Citado por Wilcox, Cameron, Autt, y Agee (1999)	1) Situación 2) Objetivos 3) Público 4) Estrategia 5) Tácticas 6) Calendario / Plazos temporales 7) Presupuesto	8) Evaluación
Bartoli (1991)	1) Conducta y Planificación (objetivos a medio plazo) 2) Organización 3) Asignación y Recursos 4) Animación y Activación	5) Control
Grunig y Repper (1992)	1) Public relations should develop formal objectives such as communication, accuracy, understanding, agreement, and complementary behavior for its communication programs. 2) Public relations should plan formal programs and campaigns to accomplish the objectives. 3) Public relations, especially the technicians, should implement the programs and campaigns.	4) Public relations should evaluate the effectiveness of programs in meeting their objectives and in reducing the conflict produced by the problems and issues that brought about the programs.
Martín del Campo (1998)	1) Misión 2) Objetivos 3) Estrategias 4) Acciones necesarias	5) Evaluación
Michael Morley (1998)	1) Audit 2) Research 3) Analysis 4) Benchmarking 5) Re-examination 6) Goal setting 7) Strategy 8) Targeting 9) Messaging 10) Mapping 11) Infrastructure 12) Program	13) Measurement - You started with research. - Check if you have met your goals in the "most admired" company ratings produced by the leading business magazines. - Re-audit your internal audiences to check how your colleagues feel the company is doing. - Conduct an annual Critical Issues Analysis. - Conduct face-to-face interviews with key influencer groups. - Read your road map. - Check that your stock price is at the desired P/E ratio.
RAYMOND SIMON citado por Illescas (2000)	1) Estudio preliminar 2) Definición de los problemas 3) Establecimiento de objetivos y metas 4) Definición de la audiencia 5) Establecimiento del tema 6) Iniciación de la acción y actividades, proyectos, etc.	7) Comunicación y evaluación
CUTLIP y CENTER citado por Illescas (2000)	1) Investigación de los hechos 2) Definición de los públicos 3) Concurrencia de ideales y objetivos 4) Estrategias y tácticas	7) Evaluación

	5) Control para la planificación (establecimiento de un orden cronológico) 6) Comunicaciones –INSTRUMENTO-	
HÉCTOR FERRAUTI citado por Illescas (2000)	1) ERTCO – Escrutinio de la realidad y toma de conciencia de la oportunidad 2) FDOG – Formulación y definición de objetivos generales 3) ACI – Acopio y consolidación de la información 4) FDOE – Formulación y definición de objetivos específicos 5) BDESA – Búsqueda y/o desarrollo, evaluación y selección de alternativas 6) IE – Implementación y ejecución – COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA-	8) E – Evaluación
JOSÉ RAMÓN SÁNCHEZ GUZMÁN citado por Illescas (2000)	1) Fases Previas: conocimiento de los hechos; opinión Pública; encuestas; información interna y externa; cultura organizacional; evaluación; juicio moral; formulación y trazado de políticas. 2) Fases de la Acción: diagnóstico de los problemas según el público; inventario de los públicos y sus problemas; selección de públicos internos y públicos externos; objetivos; presupuesto; estrategias; medios; puesta en marcha; acción y comunicación.	- Control. Evaluación RESULTADOS
ANTONIO NOGUERO citado por Illescas (2000)	1) Preparación 2) Ejecución	3) Control: <i>Medir, evaluar, controlar los resultados. Cotejar objetivos con resultados. Analizar Desviaciones. Establecer conclusiones</i>
ERNESTO VÁZQUEZ citado por Illescas (2000)	1) Investigación 2) Programación 3) Ejecución 4) Comunicación	5) Evaluación
A. MORENO MARTIN citado por Illescas (2000)	1) Conocimiento de la empresa 2) Estudio de los públicos 3) Objetivos 4) Plan de acción -comunicación-	5) Evaluación
LORENZO BLANCO citado por Illescas (2000)	1) Etapa estructural <ul style="list-style-type: none"> - Investigación preliminar - Diagnóstico de situación - Toma de decisión con respecto al plan - Fijación de objetivos y políticas - Elección del tipo de plan - Selección de públicos 2) Etapa logística <ul style="list-style-type: none"> - Determinación de acciones y medios - Presupuesto - Calendario de actividades 3) Etapa estratégica <ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha del plan - Información - Comunicación - - Corrección 	- Evaluación
JUAN CARLOS FRESCO citado por Illescas (2000)	1) Diagnóstico de oportunidades futuras. Conocimiento de las fuerzas y debilidades. Visión de lo que se espera lograr. 2) Determinación de objetivos 3) Establecimiento de premisas. Ámbito político y social; marco legal; competencia; tecnología; producto; volumen; mercado. 4) Determinación de vías opcionales dentro del área de soluciones posibles. 5) Evaluación de las vías opcionales. 6) Selección de una vía.	9) <i>Establecer el sistema de control.</i>

	7. Formulación de programa derivados. 8) Presupuestación de cada programa.	
Ferrer Muñoz (2000)	1) Objetivos - Misión - Políticas 2) Estado de la Comunicación 3) Estrategia de Comunicación 4) Plan de Comunicación: Interno y Externo 5) Programas - Proyectos - Campañas - Aplicación del Proceso 7) Estructura - Acciones - Calendario 8) Unidades implicadas de la organización - Presupuesto - Personal - Técnicas – Instrumentos.	6) Sistema de valoración – Control
Blanco (2000)	1) Conocimiento de los hechos 2) Elección de los objetivos 3) Organización de los medios 4) Organización de las estructuras 5) Conducción de Recursos Humanos 6) Información 7) Comunicación. 8) Participación en las decisiones 9) Motivación	10) Evaluación de los resultados
Pere-Oriol Costa Badía (2001) En base a Val Riel	1) Determinar los objetivos de comunicación 2) Definir los públicos a los que van a dirigirse los distintos programas de comunicación 3) Diseñar el discurso genérico del proyecto comunicativo que posteriormente se concretará en cada programa o campaña 4) Establecer los medios de comunicación propios y externos	5) Implementar los sistemas de evaluación previstos
Piedra Rodríguez (2002)	1) Análisis de la situación 2) Definición del problema y/u oportunidades 3) Objetivos 4) Públicos 5) Estrategias 6) Tácticas y herramientas 7) Calendario – Plazos temporales 8) Presupuesto	9) Evaluación
Andrade (2005)	1) Diagnóstico 2) Estrategia de Comunicación 3) Plan de Medios	4) Evaluación de los Resultados
Petit Caro (2005)	1) Identificación de objetivos, fines y público objetivo 2) Delimitación de medios y presupuesto 3) Fijación de plazos 4) Estrategia de desarrollo	5) Sistemas de evaluación

Fuente: Elaboración Propia

b) Evaluación correctiva y de resultados

El primer grupo de modelos corresponde a aquellos que contemplan la fase de evaluación continua y correctiva durante todo el proceso de planificación e implementación; y posteriormente la evaluación de resultados finales obtenidos. En este caso no se hace mención a la existencia de un proceso de retroalimentación que vuelva circular el modelo. Estos modelos incorporan el concepto de control de gestión.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Nielander y Miller	1) Estudio del Método 2) Estudio del público	8) Acción prosequitiva (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución e introducción

(1952)	<ul style="list-style-type: none"> 3) Recopilación y análisis de los hechos 4) Exigencias de personal (interno y externo) y de presupuestos 5) Análisis, clasificación e interpretación de los datos 6) Presentación efectiva del informe (oral y escrita) 7) Desarrollo del programa (ejecución) 	<p><i>de posibles modificaciones si se observan desviaciones)</i></p> <p><i>9) Medición de los resultados</i></p>
Chaves (1966)	<ul style="list-style-type: none"> 1) Confección de <i>brief</i> con objetivos y el plan operativo. 2) Investigar y analizar la organización a fondo. 3) Investigar y analizar el entorno o contexto. 4) Investigar la totalidad de los públicos 5) Investigar, analizar y relacionar los canales por los que se ha establecido la relación entre la organización y sus públicos. 6) Asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones. 7) Planificar los programas. 8) Negociar la aprobación definitiva del planteamiento estratégico. 9) Ejecutar el plan o programa 	<p><i>10) Evaluar los resultados</i></p> <p><i>11) Continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir posibles modificaciones, si fuese preciso.</i></p> <p><i>12) Supervisar el proceso relacional entre la organización y sus públicos con el fin de detectar posibles situaciones de conflicto y alertar a la dirección, en caso necesario.</i></p>
Lesly (1971)	<ul style="list-style-type: none"> 1) Análisis del clima general de las actitudes (auto percepciones). 2) Definición de los grupos de opinión. 3) Análisis de las percepciones del entorno. 4) Anticipación de los problemas potenciales, de las necesidades y de las oportunidades. 5) Diseño de una política de acción. 6) Elaboración de un plan de los medios. 7) Ejecución del plan de acción previamente planificado. 	<p><i>8) Evaluación, ajuste y control de los resultados.</i></p>
Lesly (1980)	<ul style="list-style-type: none"> 1) Análisis del clima general de actitudes de los receptores y relaciones del emisor con su entorno. 2) Definición de la actitud de cualquier grupo con respecto al emisor. 3) Análisis valorativo de los estados de opinión. 4) Estudio de la previsión de los problemas potenciales, las necesidades y las oportunidades. 5) Formulación de una política definida. 6) Planificación de los medios para mejorar las actitudes de los públicos. 7) Ejecución de las actividades planificadas previamente. 	<p><i>8) Retroacción, evaluación y ajuste.</i></p>
Evangelista (1983)	<ul style="list-style-type: none"> 1) Estudo (exame da situação) 2) Formulação de alternativas 3) Seleção de alternativas 4) Ação recomendada ou decisão 5) Elaboração do documento 6) Divulgação 	<p><i>7) Acompanhamento (replanejamento)</i></p>
E.J. Ehling (1985)	<ul style="list-style-type: none"> 1) Conceptualizing specific tasks and responsibilities such as budgeting, goal-setting, strategic planning, staffing, organizing, administering, and evaluating. 2) Monitoring the organization's environment to analyze and evaluate opportunities and threats as that arise out of the interaction and relationships with other organizations and social groupings. 3) Planning public relations programs to deal with the opportunities and threats found in the environment. 4) Organizing and coordinating required resources inside and outside the organization to implement programs. 5) Activating and administering programs of communication. 	<p><i>6) Reviewing and evaluating program performance against stated objectives</i></p>

Long y Hazelton Jr (1987)	1) Identificación del problema 2) Investigación y análisis 3) Identificación de la solución	<i>Tras la toma de decisión y la búsqueda de soluciones adecuadas, se conseguirá un resultado que generará otros tantos outputs, que serán transferidos al subsistema de comunicación</i>
Canilli (1993)	1) Definición y análisis del entorno 2) Objetivos 3) Estrategias 4) Instrumentos	5) Control de los resultados 6) Valoración final
Anders Gronstedt (1997)	1) Planning and goal setting 2) “Inside-Out” versus “Outside-In” Planning 3) Designing the Research Study. 4) Implementation and monitoring	5) Evaluation 6) Action on the evaluation to make improvements
González Herrero (1998) “Gestión de Crisis”	1) Filosofía Corporativa base del Plan de Crisis 2) Misión o credo corporativos 3) Filosofía y principios de actuación corporativos 4) Justificación del Plan de Crisis 5) Objetivos del Plan de Crisis 6) Análisis de crisis potenciales 7) Guía de acción en caso de emergencia 8) Relaciones con los medios de información 9) Centro de operaciones 10) Recursos externos	11) Evaluación del funcionamiento del Plan de Crisis a) Puesta en práctica del Plan de Crisis de forma simulada b) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas
Martin Martin (1998)	1) Investigación del ámbito de actuación, 2) Determinación del Posicionamiento de la empresa o institución en el mercado, 3) Creación de un Comité de Comunicación, 4) Aplicación	5) Control, seguimiento y evaluación de acciones: observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de los mismos en el público interno y externo que los recibe; encuestas que comprueben la existencia del Plan Estratégico; posttest de resultados; redacción de recomendaciones y conclusiones prácticas, para aplicaciones posteriores sobre el clima de comunicación interna y externa de la empresa.
Illescas (2000)	1) Etapa Estratégica – Diagnóstico – Búsqueda, adquisición y aprovechamiento de información. Planeamiento de estrategias. 2) Etapa Táctica – Tratamiento – Determinación, obtención y provisión de todos los recursos en el tiempo oportuno y en el lugar y la forma adecuados. 3) Etapa Estructural - Acción - Manera de efectivizar y dinamizar las fases del plan, aprovechando el ajuste de las reacciones previsibles y controlables de los públicos receptores.	4) Etapa De Ejecución – Evaluación – Con la iniciación y finalización del plan. - Correcciones - Desvíos - Ajustes. Mediciones - Verificación del planeamiento - Evaluación final - Resultados 5. Etapa Final – Control De Gestión y de Estrategia –
DAVID WRAGGI citado por Illescas (2000)	1) Reunión de antecedentes –naturaleza del negocio- 2) Públicos 3) Objetivos 4) Actividades –programa de acción- comunicaciones. Detalles situación actual 5) Evaluación de la viabilidad de lo proyectado. Propuestas de acción futura –justificación- 6) Asuntos principales que enfrenta la organización 7) Presupuesto –costos- 8) Forma en que las relaciones públicas se acoplan a la organización 9) Actividades de lanzamiento -estrategias-	10) Seguimiento. Control. Evaluación 11) Resultados
RUSSELL L. ACKROFF citado por Illescas (2000)	1) Formulación de la problemática 2) Especificación de los fines 3) Selección o creación de los medios 4) Recursos que se requieran	5) Control de la implementación y sus consecuencias
Libaert (2000)	1) Auditoria 2) Definir el Objetivo: estratégico, de comunicación, de notoriedad, de imagen y de modificación de actitudes	8) Conducir y monitorear el plan: implementación y monitoreo del plan; control y conducción.

	3) Mensajes, destinatarios y medios 4) Definir el mensaje 5) Clasificar los mensajes 6) Concebir los mensajes 7) Delimitar los públicos-meta	
Garrido (2001)	1) Investigación 2) Interpretación y análisis 3) Diseño estratégico 4) Dirección y gestión 5) Integración	6) Evaluación y control.
Rodríguez Bravo (2001)	1) Planteamiento del problema 2) Delimitación precisa del problema 3) Estudio del estado de la cuestión 4) Observación sistémica y diagnóstico del problema 5) Desarrollo del tratamiento 6) Testeo de los planes de comunicación posibles 7) Desarrollo definitivo del plan de comunicación	8) Aplicación del método interactivo (correcciones, mejora y ampliaciones sucesivas en posteriores aplicaciones)
Pena (2001)	1) Formulación estratégica	2) Implementación y control

Fuente: Elaboración Propia

c) Modelos Circulares de Evaluación

Este grupo contempla las etapas anteriores de control de resultado y seguimiento del proceso, pero además prevén un modelo circular en el que los resultados se vuelven un *input* (a modo de feedback) para la etapa inicial. Al ser estos, “modelo deudores del método canónico RACE” (Matilla, 2008), no presentan el típico formato en espiral del modelo Marston. Sin embargo son modelos sistémicos, por lo tanto de comportamiento cíclico.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Stephenson (1960) “Modelo Circular”	1) Investigación interna. 2) Investigación política. 3) Preparación del mensaje. 4) Comunicación.	5) Investigación externa: análisis de los resultados obtenidos en función de la etapa (1) Investigación Interna
Noguero (1972 – 1985)	1) Inicio de la investigación (objetivos y el análisis evaluativo de los resultados). 2) Organización: Planificación de la política general, Organización departamental y Organización técnica de las actividades propiamente dichas. 3) Información. Comprende la creación y estudio de la actividad informativa (<i>‘Publicity’</i>), así como su evaluación y producción de acuerdo con la selección de medios. 4) Comunicación. Cuando se inicia esta etapa comienza la cuenta atrás y empieza el control de los resultados que se alcanzan y si éstos están en consonancia con las previsiones realizadas.	5) Fin de la investigación. a) Evaluación y balance de la actividad departamental interna (personal y medios) y externa b) Metodología y modelos operativos utilizados en la realización de planes, campañas, programas o actos puntuales. c) Análisis e incidencia del cambio social y tecnológico con respecto a los sujetos integrantes en el proceso de las Relaciones Públicas entendidas como función social. d) Nuevas necesidades y orientaciones desde el punto de vista humano y técnico con referencia a la actividad específica de las Relaciones Públicas.
Broom y Dozier (1999)	1) The problem 2) Program goal 3) Publics 4) Program objectives –for each public 5) Action program – for each public 6) Communication program –for each public 7) Program implementation plans	8) Evaluation plans 9) Feedback and program adjustment
Grunig y Fred C. Repper, (1992)	1) Determination of the mission on the company, including broad statements about its purpose, philosophy, and goals. 2) Development of a company profile that reflects its internal condition and capability.	9) Review and evaluation of the success of the strategic process to serve as a basis of control and as an input for future decision making.

	<p>3) Assessment of the company's external environment, both in terms of competitive and general contextual factors.</p> <p>4) Interactive opportunity analysis of possible options uncovered in the matching of the company profile with the external environment.</p> <p>5) Identification of desired options uncovered when the set of possibilities is considered in light of the company mission.</p> <p>6) Strategic choice of a set long-term objectives and grand strategies needed to achieve the desired options.</p> <p>7) Development of annual objectives and short-term strategies that are compatible with the longterm objectives and grand strategies.</p> <p>8) Implementation of strategic choice decisions using budgeted resources and matching tasks, people, structures, technologies, and reward systems.</p>	
D'Aprix (1995)	<p>1) Evaluación de la organización: comunicación de la conducción; necesidades/problemas; necesidades y creencias del público; auditoria de los actuales programas de comunicación; investigación de las mejores prácticas.</p> <p>2) Evaluación de la organización: visión, misión y valores de la organización; necesidades de comunicación, cuestiones de negocios; objetivos de Comunicación; tácticas; mensajes; medidas; programas; cronograma</p> <p>3) Relacionar las cuestiones de negocios con las fuerzas de mercado</p>	<p>4) Evaluación de la organización: <i>Visión, misión y valores de la organización; necesidades de comunicación, cuestiones de negocios; objetivos de comunicación; tácticas; evaluación y retroalimentación.</i></p>
Anne Gregory (1996)	<p>1) Analysis</p> <p>2) Objectives</p> <p>3) Publics (audiences)</p> <p>4) Messages</p> <p>5) Strategy</p> <p>6) Tactics</p> <p>7) Timescales</p> <p>8) Resources</p>	<p>9) Evaluation</p> <p>10) Review</p>
Jordi Xifra y Fita (1996) Citado por Fita (1999)	<p>1) Análisis Situacional De Las Relaciones Públicas</p> <p>2) Estrategia</p> <p>3) Actuación y Comunicación</p>	<p>4) Valoración: <i>evaluación y control; seguimiento de la evolución del programa y del feedback o efecto causado en el público receptor.</i></p>
Jesús Bermejo (2001) "Sistema estratégico humano"	<p>1) Evaluación Selectiva: Control De La Información.</p> <p>2) Evaluación Constructiva.</p> <p>3) Evaluación Contextualizadora.</p> <p>4) Evaluación Electiva.</p>	<p>5) Evaluación: <i>Dirección de Futuro. Contrasta los resultados obtenidos ('feedback'). Mediante esta evaluación aprendemos y reorientamos la conducta futura.</i></p>
Arboleda Naranjo (2004)	<p>1) Filosófica</p> <p>2) Analítica</p> <p>3) Operativa</p>	<p>4) De Control: <i>Evaluación Medición, corrección, mejora continua,</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

d) Medición de impacto

En este conjunto de modelos, la evaluación está ligada al impacto que la planificación estratégica genere en los públicos en términos de imagen o cambio de actitud. Son modelos complejos, y en muchos casos conllevan la comparación entre los atributos iniciales (Identidad) y los atributos percibidos en determinado público (imagen). Otros autores

vincularán a este tipo de evaluaciones cómo formativa, propia de los procesos de diagnóstico (Ver apartado “Las Auditorias”, p. 90).

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Raymond Simon (1966)	1) Evaluación de la actitud pública. 2) Identificación de la política a seguir por parte de la organización con referencia al interés público. 3) Ejecución de la acción y del programa de comunicación.	4) <i>Evaluación de la actitud pública</i>
N.R. Nager y T.H. Allen (1984)	1) Objetivos del Cliente/Empresario. 2) Audiencia/Públicos. 3) Públicos Objetivo. 5) Objetivos de los canales de comunicación. 6) Fuentes y preguntas. 7) Estrategias de Comunicación. 9) Apoyo no verbal.	8) <i>Esencia del mensaje. ¿Qué efecto se espera conseguir de la comunicación sobre el público? ¿Se trata de diseñar un mensaje para informar o, por el contrario, para modificar actitudes y comportamientos?</i>
Harrison (1995)	1) Why – Aims and objectives 2) What – The message 3) Who – The receiver 4) How – The programme of activity	5) <i>How effective: Evaluation,</i>
Del Pulgar (1999)	1) Imagen proyectada e imagen pretendida 2) Objetivos de la estrategia de Imagen y Comunicación 3) Niveles de Comunicación (Institucional; Cultural y Mercantil) 4) Mapa de Públicos 5) Fases de actuación. Calendario. 6) Instrumentos de Comunicación	7) <i>Control de Resultados</i>
Llano Prieto (1998)	1) Diagnóstico 2) Planeación 3) Diseño 4) Instrumentación	5) <i>Evaluación: Sistema de evaluación del impacto Sistema de retroalimentación de la eficacia del andamiaje</i>
Capriotti (2004)	1) Análisis del Perfil de Identidad Corporativa 2) Definición del Perfil de Identidad Corporativa 3) Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa	<i>Análisis DAFO (puntos fuertes y débiles – amenazas y oportunidades)</i>
Andrade (2005) “Comunicación por Objetivos”	1) Objetivo básico: para qué 2) Mensaje central: qué 3) Público meta: a quién 4) Estrategia: cómo/cuándo 5) Canal: por qué medios	6) <i>Resultados: efecto logrado</i>

Fuente: Elaboración Propia

e) Retorno sobre la inversión

El modelo de Aenaldi (1968) es el único encontrado que hace una referencia directa a una medición de resultados de comunicación en términos de rentabilidad económica. Disciplinas como la publicidad y e marketing comprendieron mucho antes que la comunicación y las relaciones públicas la importancia de medir el ROI.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Piero Arnaldi (1968)	1) Actividad de Estudio 2) Actividad Preparatoria 3) Actividad Ejecutiva	4) <i>Actividad Administrativo-Contable: control de resultados desde la perspectiva de la rentabilidad económica.</i>

Fuente: Elaboración Propia

f) Presencia Mediática y producción

Este conjunto de modelos, que Wilcox (2000) clasificará de evaluaciones de tipo básicas, miden la “productividad” en comunicación y las repercusiones mediáticas que dicha producción genera.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
García Falcón (1987) Citado por Martín Martín (1995)	1) Investigación de mercado exterior (datos cuantitativos y cualitativos) e interna, 2) Determinación del posicionamiento de la organización en el mercado. 3) Creación de un Comité Asesor de Comunicación 4) Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones	<i>4.a) Control y análisis (Cualitativo): aplicación de medidas y canales idóneos; tendencias de opinión pública y medios de comunicación; erradicación de Problemas de Comunicación.</i> <i>- Coincidencia con Información emitida</i> <i>- Enfoque dado</i> <i>- Emplazamiento noticia</i> <i>- Apoyo gráfico y audiovisual</i> <i>- Tiempo y espacio obtenido</i> <i>4.b) Evaluación (Cuantitativa): espacio y tiempo obtenido en medios de comunicación; audiencia de informaciones (Agencias informativas, Prensa, Revistas, Radio, Televisión, Internet); número veces pronunciada empresa; evaluación del Coste/Global y porcentual (Presupuesto</i> <i>4.c) Conclusiones, Recomendaciones finales</i>
Lester Potter (2004)	1) Resumen ejecutivo 2) Proceso de comunicación 3) Implementación 4) Elaboración de estrategias comunicativas con clientes 5) Realización de estudios y cuestionarios 6) Realización de material comunicativo de la empresa 7) Adaptación y traducción del material corporativo 8) Control de contenidos de la página web 9) Gestión y actualización de la sala de prensa virtual 10) Búsqueda y negociación con proveedores 11) Desarrollo de herramientas de comunicación interna 12) Relación con los poderes públicos	<i>13) Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soportes: correspondencia, papelería, folletería, presentaciones.</i>

Fuente: Elaboración Propia

g) Modelos interpretativos

Este modelo se lo podría vincular a las corrientes interpretativas propuestas por la Escuela de la administración en relaciones humanas. Son modelos que evalúan comportamientos y actitudes desde una perspectiva del “entendimiento”. Emplean mayoritariamente técnicas cualitativas.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Frank W. Wylie Descrito por Simon (1976)	1) Esfuerzo planificado o función de Dirección. 2) Vínculo (“relationship”) entre la organización y sus públicos. 3) Evaluación de las opiniones y de las actitudes públicas. 4) La política, el procedimiento y la acción que relaciona a la organización en cuestión, con sus públicos.	<i>7) Desarrollo de la armonía, buena voluntad, entendimiento y aceptación, como resultado final y buscado por la actividad de las Relaciones Públicas.</i>

	5) Medidas que se toman para que la antedicha política, el procedimiento y la acción sean en interés del público, y responsables desde el punto de vista social. 6) Ejecución de la acción y/o programa de comunicación.	
Grunig y Hunt (1984)	Cuatro Modelo (Ver figura pág. 34) 1) Agentes de prensa/Publicity 2) Información pública 3) Asimétrico Bidireccional 4) Simétrico bidireccional	3) <i>Asimétrico Bidireccional: contempla la evaluación de actitudes.</i> 4) <i>Simétrico bidireccional: contempla la evaluación de entendimiento mutuo.</i>

Fuente: Elaboración Propia

h) Modelos Implícitos

Por último, presentamos un conjunto de modelos, que por su descripción de etapas de planificación, los procesos de evaluación han de estar implícitos, con lo cual no se los especifica o no es posible individualizarlos.

Autor y Año	Modelo Propuesto	Equivalente a la Etapa Evaluación en RACE
Christian Régouby (1988)	1) Definir objetivos estratégicos de comunicación global 2) Analizar los objetivos de comunicación global 3) Expresar el posicionamiento 4) Elegir y definir la estrategia a mantener 5) Expresión del concepto de marca 6) Expresión de los conceptos de campaña 7) Plan de Acción de la comunicación global	<i>No especifica.</i>
Lacasa (1998)	1) Análisis 2) Diagnóstico 3) Objetivos 4) Estrategias 5) Acciones	<i>No especifica.</i>
EDWARD BERNAYS citado por Illescas (2000)	1) Cálculo de los recursos humanos y físicos, y medios de información disponibles - PRESUPUESTO- 2) Conocimiento acabado del tema. Recolección y codificación de datos 3) Determinación de los objetivos 4) Estudio del público -COMUNICACIÓN- 5) Armado del programa o campaña	<i>No especifica.</i>
Thierry Libaert (2000)	1) Análisis del entorno 2) Análisis de la organización 3) Plan estratégico 4) Objetivos 5) Medios	<i>No especifica.</i>
Elizalde (2004)	1) Determinar la estructura de poder 2) Conocer el marco institucional. 3) Identificar las vulnerabilidades y fortalezas. 4) Estudiar la racionalidad de los públicos 5) Identificar los mecanismos de desacuerdo 6) Elaborar soluciones en base al diagnóstico	<i>No especifica.</i>
Fernández del Moral (2005)	1) Información 2) Políticas de Comunicación 3) Estrategias de Comunicación 4) Objetivos	<i>No especifica</i>

Fuente: Elaboración Propia

Por último, hemos de citar el propio modelo que Matilla (2008, pp.418-439) propone en su tesis doctoral. El mismo, de cuatro etapas continuas y basado teóricamente en el Modelo RACE de Marston (1963), es producto de la identificación de más de un centenar de modelos de Planificación Estratégica de Relaciones Públicas propuestos en la bibliografía especializada internacional -Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y Australia- (Matilla, 2008) de la que ya hemos dado cuenta.

Algunas de las claves del modelo de Matilla están dados en (2009, p.3):

- a) La conversión del Mapa de Públicos en varios Mapas de Públicos Clave (*Stakeholders*), segmentados cada uno de ellos según sus percepciones, sus relaciones y su situación comunicacional -auditorías de percepciones, sociales y de comunicación- (Matilla, 2009, 137).
- b) La consideración de cada Público Clave (*Stakeholder*) con respecto al Tema Estratégico concreto que se trate -*Issue*- (Matilla, 2009, 109).
- c) Los diversos futuros posibles *Escenarios de Actuación* característicos de la Gestión de la Comunicación en situaciones de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis, y todo ello considerado de forma prospectiva y vinculante, interrelacionando entre sí los diversos elementos estratégicos considerados, mediante tabulaciones cruzadas.

Con su propuesta modélica cuestiona la idea canónica de diseñar un único Plan Estratégico de Relaciones Públicas, en beneficio del establecimiento de tantos Subplanes Estratégicos como sea preciso introducir y contruidos en forma de árboles decisionales, en atención a las múltiples opciones estratégicas que requiere la consideración de las tres variables anteriormente mencionadas: *Públicos Clave (Stakeholders)*, *Temas Estratégicos (Issues)* y *Escenarios*.

Además, dada la turbulencia del entorno, propone asimismo, que las labores de información e investigación correspondientes a la primera etapa canónica marstoniana deberán ser permanentes durante la totalidad del proceso estratégico, de forma que la noción de contingencia (Matilla, 2008, 57) pasará a ser concebida como contingencia sistemática, en el sentido de acción prosequiva (Matilla, 2009, 85).

Las etapas propuestas se sintetizan en:

ETAPA nº 1: Información e Investigación (marco estratégico contextual)

1.1. Información preliminar

1.1.1. Credo fundacional: Visión, Valores, Misión

1.1.2. Mapa General de Públicos (Segmentación)

1.1.3. Estructura organizativa: Organigrama, Funciones, Liderazgo (formal e informal)

1.1.4. Filosofía y estilo de Management

1.1.4.1. Políticas generales corporativas: Metas, Objetivos.

1.1.4.2. Políticas comunicativas corporativas: Metas, Objetivos.

- 1.1.5. Personalidad (elementos) e Identidad Corporativas (ideal, real)
- 1.1.6. Cultura Corporativa: Clima laboral (ideal y real), Sentido de Pertenencia/integración laboral (ideal y real), índices de Motivación (ideal y real), Índices de Participación/proactividad (ideal y real)
- 1.1.7. Imagen Corporativa (Ideal, Real)
- 1.1.8. Reputación Corporativa (Ideal, Real)
- 1.1.9. Notoriedad Corporativa (Ideal, Espontánea, “Top of Mind”, Sugerida, Calificada)
- 1.1.10. Identidad Visual
- 1.1.11. Entorno competitivo (mercado / competencia)
- 1.1.12. Análisis D.A.F.O.
- 1.1.13. Análisis P.E.S.T. / E.P.I.S.T.L.E.
- 1.2. Investigación
 - 1.2.1. Investigación básica (informal o secundaria)
 - 1.2.2. Investigación aplicada (formal o primaria)
 - 1.2.2.1. Investigación Ambiental:
 - 1.2.2.2. Auditoria de Percepciones (opiniones y actitudes)
 - 1.2.2.3. Auditoria de Comunicación
 - 1.2.2.4. Auditoría Social (relaciones)
- 1.3. Análisis estratégico
- 1.4. Diagnóstico de situación

ETAPA nº 2: Estrategia (toma de decisiones)

- 2.1. Identificación y análisis del Problema o de la Oportunidad de comunicación
- 2.2. Recordatorio de las Políticas comunicativas corporativas prioritarias
- 2.3. Formulación, análisis y selección de las Metas y de los Objetivos estratégicos de comunicación
- 2.4. Identificación y selección de los Públicos clave (stakeholders)
- 2.5. Identificación y selección de los Escenarios clave de intervención
- 2.6. Identificación y selección de los Temas clave
- 2.7. Identificación y selección de la Situaciones Comunicacionales clave
- 2.8. Identificación y definición de la toma de posición corporativa
- 2.9. Establecimiento de las prioridades en la agenda
- 2.10. Elaboración de conclusiones generales
- 2.11. Redacción de informes generales
- 2.12. Estrategias comunicativas
- 2.13. Preparación de los Mensajes
- 2.14. Selección de medios y soportes de comunicación (propios y externos)
- 2.15. Elección de las Tácticas de comunicación
- 2.16. Elección de las Herramientas de comunicación (para cada una de las tácticas)
- 2.17. Diseño y redacción del primer borrador del Plan de Acción (actividad ejecutiva)
- 2.18. Asignación de personas responsables (Capital Humano)
- 2.19. Confección del Calendario de Actuación (secuencias temporales grafiadas)
- 2.20. Evaluación inicial de costes económicos
- 2.21. Confección del Presupuesto definitivo (asignación de recursos)

- 2.22. Selección de los criterios, métodos y herramientas de Evaluación de Eficacia y Eficiencia y de los Indicadores de Control de los resultados finales (respecto al logro de los objetivos inicialmente planteados)
- 2.23. Redacción del 2º borrador del Plan de Acción -opcional-
- 2.24. Implementación de un Test (a pequeña escala) -opcional-
- 2.25. Redacción del documento definitivo del Plan de Acción
- 2.26. Presentación del planteamiento estratégico a la Alta Dirección y negociación de su aprobación
- 2.27. Asesorar a la Alta Dirección en la toma de decisiones respecto a posibles cambios a introducir en las políticas comunicativas corporativas
- 2.28. Difusión del planteamiento estratégico a la totalidad de los públicos internos

ETAPA nº 3: Táctica (acción ejecutiva)

- 3.1. Ejecución del Plan de Acción
- 3.2. Finalización del Plan de Acción
- 3.3. Redacción de informes

ETAPA nº4: Evaluación y Control de Resultados

- 4.1. Ejecución de la Evaluación final
 - 4.1.1. Elaboración de conclusiones
- 4.2. Ejecución del Control final (medición de resultados)
 - 4.2.1. Elaboración de conclusiones
- 4.3. Análisis de Resultados (logro de los objetivos previstos respecto a la disminución o erradicación del problema de comunicación)
 - 4.3.1. Eficacia
 - 4.3.2. Eficiencia
 - 4.3.3. Adaptabilidad
 - 4.3.4. Rentabilidad económica
 - 4.3.5. Elaboración de conclusiones
- 4.4. Redacción de un informe final de los logros obtenidos (reducción de gaps o brechas) y de recomendaciones a implementar
- 4.5. Presentación de los resultados finales a la Alta Dirección
 - 4.5.1. Elaboración de conclusiones
 - 4.5.2. Redacción de informes
- 4.6. Presentación de los resultados finales a los públicos implicados –opcional- y a los públicos internos
 - 4.6.1. Elaboración de conclusiones
 - 4.6.2. Redacción de informes
- 4.7. Iniciar los preparativos para el planteamiento de un nuevo Plan Estratégico
 - 4.7.1. Elaboración de conclusiones
 - 4.7.2. Redacción de informes

Capítulo IV

Medición y Evaluación en comunicación

4.1. Conceptualizaciones

4.1.1. *Controlar, Medir y Evaluar*

Veamos de ir definiendo algunos conceptos en torno a la cuestión, que muchas veces se los utiliza de manera sinónima, como son “Controlar”, “Medir” y “Evaluar”:

El diccionario de la Real Academia Española nos arroja respecto de la palabra “Control”, entre sus definiciones la de “*comprobación, inspección, fiscalización, intervención*”. Respecto de la palabra “Medir”, nos dice: “*comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera*”. Por último, sobre el término “Evaluar”, la REA dice: “*señalar el valor de algo*”.

Con lo cual, será “Evaluación” la más correcta de las identificaciones con las que podrá llamarse al tema en cuestión (sin que ellos imposibilite la utilización de los otros dos en su reemplazo) en función de que:

- Las definiciones literales y en la práctica profesional también, le atribuyen a “controlar” y “medir” (fundamentalmente) un peso más operativo, procedimentar; siendo que a “evaluar” se le atribuye un concepto más subjetivo (cómo es el de determinar o no la asignación de valor a algo);
- El tratamiento que la etapa en cuestión (denominada en el canónico método RACE como Evaluación) presenta en los cientos de modelos analizados, en las que predominantemente se la conoce como “Evaluación”; y
- El grado de institucionalización que el término “Evaluación” presenta (en nombres de organizaciones, publicaciones, eventos, programas académicos, etc.) a lo largo de los antecedentes recogidos.

Castro Lopes y Grandi (2009, p.394) tomado como base las aproximación al concepto de “control” establecido por Tavares (2000), las consideraciones sobre las definiciones de eficiencia y eficacia propuestas por Oliveira (2002) y las diferentes perspectivas presentadas por Watson (2001) para el término “Evaluación”, proponen la siguiente distinción conceptual entre Evaluación (avaliação) y medición (mensuração):

- *Avaliação: etapa do processo de planejamento que verifica o desempenho de um plano previamente estabelecido e que ocorre ao longo de sua implementação, em busca de possíveis ajustes. Equivale ao que Watson denomina simple avaliação.*
- *Mensuração: processo conduzido com o intuito de demonstrar os resultados obtidos por um programa, ou seja, demonstrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato, o que aproxima esse conceito da definição de*

*Ferreira para avaliação de carácter somativo. Corresponde ao que Watson conceituou como avaliação de eficácia dos objetivos*⁶⁰.

A su vez, diremos que Evaluar, en términos de la planificación estratégica de la comunicación se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo. Debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo cual, la evaluación se facilita mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo.

4.1.2. El control de gestión

En este sentido, el término “Controlar” sería aplicable a la acción de guiar los hechos para alcanzarlo; combinando entre ambas, no simplemente una operación de comprobación sino también un resultado: que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado. Por ello, una actividad está “bajo control” cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado para llegar a una meta prevista con un margen de error predeterminado.

Tiende a asociarse el control a inspección y consiguientemente a sanciones punitivas hacia las personas vinculadas al hecho que se controla. Si el control fuese solamente eso, sería esencialmente negativo; muy por el contrario, el control es un componente de la gestión que tiende a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y como tal se relaciona directamente con el futuro de la organización. En esta línea, el *Control de Gestión*, Anthony (1972), es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Ello implica, por un lado, un conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones o arreglos a planes vigentes; y por otro lado, involucra un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.

Además, es imprescindible tener información sobre lo que está ocurriendo y a dónde se ha llegado. La información para ser útil en el proceso de evaluación debe ser objetiva y confiable, representando la situación de la acción, además de estar actualizada, de manera tal que las acciones correctivas tomadas a partir de ella tengan sentido.

Luego hay que comparar el plan con la actuación. Si se decide que ésta es aceptable, se continúa con la acción según el planeamiento inicial; si no fuera así se planearía la acción

⁶⁰ [(Traducción al Castellano)]: Evaluación: etapa del proceso de planificación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes. Equivale a lo que Watson denomina simplemente evaluación. Medición: proceso conducido como un intento de demostrar los resultados obtenidos por un programa; o sea, demostrar que los objetivos inicialmente propuestos fueron alcanzados efectivamente; lo que aproxima ese concepto a la definición de Ferreira para evaluación de carácter formativo. Corresponde a lo que Watson conceptúa como evaluación de la eficacia de los objetivos.

correctiva. Esto sería una retroalimentación (*feedback*) del sistema planeamiento-acción-control.

En síntesis, el control de gestión es activo ya que influye sobre la dirección para diseñar las metas a alcanzar y crear progresivamente las condiciones para su logro. Por lo tanto, el control de gestión debe estar estrechamente relacionado con el planeamiento estratégico, tanto en la formulación de alternativas estratégicas como en la evaluación de la implementación de las mismas. Este proceso activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que a través de procedimientos encausa la gestión organizacional hacia ese futuro deseado preestablecido.

4.1.3. La medición de resultado

Por su parte, Irazu (2002) entiende que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, porque depende de la existencia de una “cultura de medición” en la organización para ser eficaz. Para este autor, la acepción más alta de la palabra medir, en el caso de las ciencias sociales es: “proporcionar y comparar una cosa con otra”. A lo que hay que agregar el uso de la estadística a fin de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que son pasibles de valuación numérica (2002, p.5).

Al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, Irazu hace referencia no sólo al conocimiento de las técnicas y métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. Para Iruza (2002, p.6) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa”.

La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager, por lo tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior.

De manera similar, Michael Ritter (2002, p. 4) señala que

“la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la empresa (...); y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto, la medición no es un fin en sí mismo. Si así lo fuera, estaríamos ante la presencia de una pésima gestión”.

La gestión no mide sólo el output de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares. Mide además el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). Ritter sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación al objetivo estratégico de la misma.

A fin de llegar a la medición del valor de la gestión comunicacional, el autor se plantea los siguientes interrogantes:

- ¿Se puede medir la Comunicación?
- ¿Qué son los Intangibles?
- ¿Dónde agrega valor la Comunicación a las organizaciones?
- ¿Cómo se mide la gestión de la Comunicación?

Respecto al primer interrogante, Ritter parte del hecho de que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal. Por ejemplo, si se aplica un plan específico para mejorar la comunicación interna y ello favorece al clima laboral habrá un incremento en la productividad; no obstante, será difícil demostrar que la motivación y otros factores externos han contribuido al presentismo y en consecuencia al nivel de productividad.

En este sentido puede observarse que en todo proceso se hacen presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido. Al respecto, la *Teoría de la Complejidad*⁶¹ enuncia que es imposible determinar la totalidad de efectos de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario.

De igual manera debe tenerse en cuenta que se dan múltiples efectos más allá del efecto primario, en especial cuando hay *feedback* y se introducen en los procesos de comunicación, factores independientes con impacto poco predecible sobre los resultados. Confronta aquí la idea de comunicación lineal o información del antiguo modelo de comunicación con esta nueva concepción.

El segundo punto que el autor desarrolla es el referido a los Intangibles. Denomina así al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el nº de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos). Un claro ejemplo de ello lo constituyen las organizaciones mejor posicionadas en las que la brecha entre el porcentaje que constituyen los valores de lo tangible y lo intangible ha ido creciendo notablemente en favor de estos últimos con el correr del tiempo. Los intangibles que vale medir según la perspectiva de Ritter son los siguientes:

⁶¹ La teoría de la complejidad (o caos) se basa en el principio: los procesos causales no lineales producen un comportamiento no determinista. Edward Lorenz (1995). *The essence of chaos*. University of Washington. USA.

- La calidad del Management
- La capacidad para desarrollar nuevos productos
- El fortalecimiento de la posición en el mercado
- El fortalecimiento de la cultura corporativa
- La calidad de la Comunicación c/ los inversores (nueva modalidad-*investor relation*)
- El grado de satisfacción de los clientes

La sumatoria de estos elementos hace a la reputación de la organización, entendida esta como un cúmulo de intangibles, factible de convertirse en círculo virtuoso o vicioso según la gestión que de ella se haga.

Entonces, la respuesta al interrogante: ¿cómo agregar valor? se resuelve a través de la gestión de procesos que tienen como resultados:

- Atributos bien comunicados
- Información creíble brindada a miembros
- Transmisión de imágenes a la opinión pública
- Transmisión de imagen a inversores

Respecto al último punto planteado (¿cómo evaluamos nuestra gestión?) Ritter sostiene que no se puede medir en términos de ventas pero sí en términos de aumento de ciertos intangibles (clima laboral, motivación, etc.). La clave está entonces en no medir sólo eficacia y eficiencia sino toda la gestión; medir el *outcome* (efecto de lo que se hace) y no sólo el *output* (lo que se hace). Sin embargo, la regla es clara: si el *input* es “hard”, el *output* no debiera ser incierto. Eso significa que los resultados deben ser expresados en los mismos términos o por lo menos en términos similares a los que manejan los directivos de la organización. Obtener datos “duros” es una ardua tarea y requiere una importante investigación. No obstante, es aconsejable tener en cuenta los siguientes principios:

- No cualquier acción de comunicación amerita ser medida.
- Una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse.
- Los objetivos comunicacionales deben ser formulados en términos de un *output* “duro”.

Una evaluación informal es mucho mejor que ningún tipo de medición en absoluto. En la mayoría de los casos, una buena información informal no sólo es aceptable sino que será mejor vista por el top-management que aquellas propuestas que no incluyan ninguna. El

preconcepto de que si los datos no están estadísticamente validados por una fuente formal de investigación, no son dignos de ser reportados, es errónea.

4.1.4. Investigación y Evaluación

Por otra parte, Otero (2002) había publicado un artículo en la Revista Comunicación titulado *“Relaciones públicas e Investigación”* en el que dejó planteado, al citar a Pavlik (1999) y describir los tipos de investigación existentes en relaciones públicas (aplicadas, básica e introspectiva), el solapamiento existente entre los términos “Investigación” y “Evaluación” (Otero, 2002, p.3); fundamentalmente al referirse a cumplimiento eficaz de un programa de Comunicación.

Diversos autores utilizan indistintamente los conceptos “investigación” y “evaluación” para referirse a “la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social” (Cuttlip & Center, 2001).

Esta visión que integra a la Evaluación a todo el proceso de planificación estratégica de la comunicación, es la misma que sostiene Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p.53) diciendo que la evaluación “tiene un función de carácter permanente, iniciándose en el planeamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento de las acciones en ejecución, con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados”.

4.2. El propósito de la Evaluación

Tomando como base el modelo RACE, Wilcox (2001) define a la Evaluación: “como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (p. 203).

Para James Bissland este proceso consiste en “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y a sí mismos” (Wilcox, 2001, p.203). Autores como Glen Broom, David Dozier o Frank Wylie enfatizan que el propósito de la evaluación debe ser “el deseo de hacerlo mejor la próxima vez. (...) Aprender de lo que hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuál es el progreso conseguido y cómo mejorarlo la próxima vez” (2001, p. 204).

Sin embargo, la clave está en la adopción generalizada del “sistema de dirección por objetivos”. Wilcox es contundente: “el cliente y/o empresario quiere saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo en relaciones públicas han sido bien invertidos y si han contribuido a lograr el objetivo de la organización” (2001, p.204).

Por ellos, el proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo. La evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

Los objetivos, a diferencia de las metas (*goals*) que son más amplias, abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, deben ser específicos, medibles y perceptibles; de tal manera que su consecución contribuya a alcanzar su finalidad (Xifra, 2005). Esta definición que pertenece a la doctrina norteamericana, se la conoce como función de la dirección participativa por objetivos.

La dirección por objetivos es una forma de *management* que asocia a cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel, a la definición y realización de los objetivos de la organización. Xifra, a partir de la lectura de textos sobre objetivos de la campaña en relaciones públicas, estableció ocho características para que sean óptimos (Xifra, 2005, pp.180-184):

- Son específicos y claramente definidos.
- Deben escribirse.
- Medibles y alterables.
- Deben ser creíbles.
- Aceptables por parte de la dirección.
- Realistas y alcanzables.
- Sometidos al tiempo.
- Deben ser presupuestables.

Wilcox y otros (1999) proponen una clasificación para los objetivos:

- 1) Informativos (o cognitivos): pretenden concienciar a los públicos, llevarlos a pensar sobre algo. Buscan suministrar información sobre determinado acontecimiento, producto o servicio.
- 2) Afectivos: su propósito es que el público tenga una actitud concreta o se forme una opinión sobre un tema.
- 3) Conativos (o afectivos): su fin es que los públicos actúen en un sentido determinado. Estos son los más factibles de evaluación, aunque más difíciles de lograr, ya que se basan en resultados cuantificables.

Por otro lado, con respecto a la reflexión sobre el papel que juegan los objetivos en la planificación, Anne Gregory (2000, p.98) realiza un comentario muy interesante: los objetivos

pueden operar a dos niveles: a nivel estratégico y a nivel táctico. Esta idea abre la puerta al uso de la planificación estratégica tanto para la función directiva como para un enfoque exclusivamente técnico de la profesión.

Por su parte, Arboleda aunque con una terminología ligeramente diferente y con distinta orientación, también aludirá a dos tipologías diferenciadas de objetivos:

- *Objetivos estratégicos.* Pueden, asimismo, ser denominados objetivos generales. Son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Pueden ser específicos con respecto al resultado a alcanzar y no requieren recurrir al detalle. Basta y sobra con especificar el resultado perseguido y la fecha límite destinada a ello. En su gestión intervienen varias personas y áreas funcionales y dependen directamente de la alta dirección.
- *Objetivos operativos.* También conocidos como objetivos funcionales, operacionales, de desempeño o de eficiencia, son la base de la Dirección por Objetivos (DPO) y se diferencian de los objetivos estratégicos en su composición. Aluden más al detalle y en ellos debe analizarse el coste máximo que permitirá que los resultados a alcanzar sean rentables y se planteen a corto plazo, siendo responsabilidad de un director funcional. La suma de los objetivos operativos permitirá el logro de los objetivos estratégicos, ligados a las políticas generales.

Por último, finalizaremos estas consideraciones sobre los objetivos presentando los elementos que les son inherentes, según Broom y Dozier (1990, pp. 42-43):

1. *Begin with "to" followed by a verb that describes what you want to happen with respect to the criterion outcome.*
2. *Specify the criterion outcome to be achieved.*
3. *State exactly and in measurable terms how much change is to occur or what outcome level is to be maintained.*
4. *Say when the outcome is to be achieved*

Capítulo V

Métodos de Medición y Evaluación

5.1. Usos y aplicaciones

En 1983, una encuesta aplicada le proporcionó al investigador Kirvan (1983, pp. 22-27) la certeza de que más de la mitad de los profesionales de Relaciones Públicas en Norteamérica sentían temor a ver evaluado el resultado de su trabajo. Tiempo después, Katherine Delahaye Paine anticipaba que durante la primera década de siglo XXI, el porcentaje en presupuesto de Relaciones públicas Aplicadas a medición ascendería de un 1% (en 1990) al 10% por la creciente presión sobre todas las partes de la organización para que se demuestren su valor sobre la misma (Wilcox, 2001, p.205).

En el mismo sentido Lindenmann⁶² sostenía (2002, p.15):

Desde su perspectiva, el mayor problema en el ámbito de relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación. Hay muchas técnicas y herramientas metodológicas disponibles que ya están siendo utilizados en el campo. El autor afirma que en su opinión, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las relaciones públicas son:

- Una capacitación más efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.
- Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas que llevamos adelante.
- Y necesitamos convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas.

En la encuesta que la AMEC publicó a principios de 2010: *“Global Survey of Communications Measurement”* se conocieron que las proporciones en las que los profesionales de todo el mundo empleaban los métodos para la medición y evaluación de la comunicación (Ver Figuras N° 5 y 6). Además, entre los datos más interesantes relevados, los encuestados creen “por unanimidad y firmemente” que:

- *La medición es esencial para demostrar el valor (45% muy de acuerdo).*
- *La medición formaliza las comunicaciones (48% muy de acuerdo).*
- *La medición ayuda a incrementar el presupuestos (34% muy de acuerdo).*
- *Las actividades de Comunicaciones agregan valor (32% muy de acuerdo).*
- *Aplicaran más medición y evaluación en el futuro (30% muy de acuerdo).*

Las conclusiones del informe fueron:

⁶² Director de Investigaciones de Ketchum Public Relations y autor de innumerables artículos e investigaciones sobre Evaluación y Medición de la Comunicación entre los que se destacan: “Research, evaluation and measurement: A national perspective” en Public Relations Review (1990, Volume 16, Issue 2, Pages 3-16); “Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities” (2002); y “Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective” (2005), ambos publicados por el Institute for Public Relations.

- *More people are measuring communications effectiveness than ever before, and more people are personally involved in measurement.*
- *There are more “somewhat satisfied” than “very satisfied” for external communications tools, which indicates there is much more work to be done to define and refine these tools.*
- *There are no clear winners when it comes to particular tools. Each one has its adherents there is still no clear consensus on measures or methodology.*
- *Evidence that people are moving more to measuring outcome rather than output, reversing the pattern in the 2004 survey.*
- *Clippings the number one measurement tool, in terms of use and satisfaction.*
- *Opinion polls and benchmarking are less popular than before. Media evaluation tools and dashboards are rising in popularity. Even AVEs have gained a point or two.*
- *Approval ratings for all tools reduces for those who are personally involved in measurement, suggesting again that better definitions and refinements are required.*
- *No significant difference in approval ratings for traditional surveys and on line surveys.*
- *Internal communications are easier to measure and monitor. Employee surveys remain the number one measurement tool in terms of use and popularity.*
- *People who are personally involved in measurement prefer rigorous tools like benchmarking and dashboards, as well as employee surveys.*
- *Dashboards and Benchmarking have higher ratings for internal communications measurement.*
- *Cost and time remain the major barriers to measurement. The industry needs to work harder to demonstrate tangible cost benefits from measurement activity.*
- *Both measurers and non-measurers share the strong belief that measurement is an important part of the PR function.*
- *There is strong belief that ROI on communication can be measured, and there is universal interest in the Holy Grail – a workable ROI measuring tool. This is the same as five years ago.*
- *Opinion remains divided on whether measurement is good, or impractical and expensive – another challenge for the industry.*
- *Almost everyone believes that they would do a better job with more resources.*

Figura N° 2: Measurement tools and ranking 2009

Tool	2009		2004	
	%	Pos	%	Pos
Clippings	17	1	n/a	
Internal reviews	10	2	10	5
AVEs	10	3	17	1
Benchmarking	10	4	14	3
Media evaluation tools	9	5	15	2
blog measures	8	6	n/a	
Dashboards	7	7	6	7
Traditional opinion survey	7	8	8	6
Online opinion surveys	6	9	n/a	
Reputation index	6	10	n/a	
Focus groups	5	11	12	4
League tables	3	12	4	8
Other	1	13	3	9

Fuente: Benchpoint

Figura N° 3: Internal measurement tools and ranking 2009

Tools	2009	
	%	Rank
Employee surveys	25	1
Feedback from colleagues	20	2
Internal reviews	19	3
Employee focus groups	17	4
Dashboards	9	5
Benchmarking	9	6
Other	2	7

Fuente: Benchpoint

Por su parte, Carretón Ballester (2010) en una investigación sobre el “Análisis y estudio de las herramientas de comunicación empresarial y de su eficacia” llevada adelante durante el 2005 obtuvo una muestra significativa sobre la realidad Española (en Pymes de la comunidad de Valencia, específicamente) en materia de medición y evaluación en comunicación, tanto a nivel de comunicación interna, como externa. Estos son algunas de las conclusiones arribadas (pp. 86 - 100):

- **EVALUACIÓN-EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:** Tratándose de la comunicación interna, se cuestiona al entrevistado si evalúan de alguna forma las actividades que utilizan o dirigen con y hacia sus empleados. Las respuestas fueron que: “siempre se evalúa: 10,7%; se evalúa en ocasiones puntuales: 47,1% y nunca se evalúa: 42,1%”. Los resultados evidencian aún más, la falta de planificación de las empresas en comunicación interna.
- **FINALIDAD DE EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA:** Dados los datos obtenidos hasta el momento, nos interesa profundizar en el fin último que persiguen las

empresas que evalúan su comunicación interna. Hemos visto que son escasas las empresas que planifican estratégicamente su política de comunicación interna, coincidiendo prácticamente con las que miden su eficacia. Así mismo, dentro de éstas, los objetivos que persiguen al evaluar sus acciones resultan un tanto dispersos: El principal objetivo lo encontramos en comprobar que los objetivos de comunicación planteados se han alcanzado (58,7%) y un 54% de las empresas busca conocer si los empleados reciben la información y la retienen. El 39,7% intenta descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los empleados, el 38,1% conocer el grado de comprensión de los mensajes y otro 38,1% averiguar si el programa satisface las necesidades de los públicos internos. Un 34,9% tiene como objetivo detectar carencias en las acciones comunicativas internas y proponer las mejoras adecuadas para programas ulteriores, un 31,7% pretende comprobar la eficacia de los canales de comunicación interna y un 23,8%, hallar los imprevistos que pueden afectar a la eficacia de cualquier acción de comunicación interna.

- *EVALUACIÓN- EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA:* El 45,6% mide las acciones en ocasiones puntuales, un 32,5%, nunca y un 21,9%, siempre. Tras estos porcentajes es posible afirmar que la comprobación de la eficacia de la comunicación externa es bastante defectuosa. Afirmación que es probable consolidar con las respuestas de la pregunta ulterior, ya que la herramienta más utilizada —charla o conversación informal (28,5%)— para evaluar el grado de eficacia es la menos científica, precisa y profesional.
- *FINALIDAD DE EVALUAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA:* Las empresas marcan como objetivos de sus acciones comunicativas externas los siguientes: el 17,9%, fidelizar clientes; un 14,3%, comprobar si se han logrado los objetivos; un 12,5% saber si los públicos externos han recibido la información; un 12,1%, comprobar la eficacia de los soportes; un 10,3%, averiguar si se satisfacen las necesidades del público y un 9,5%, detectar carencias y proponer mejoras; un 7,7%, descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los públicos externos; un 5,5%, conocer el grado de comprensión de los mensajes y conocer la tipología de los públicos externos.

Wilcox y otros (2001) en su manual “Relaciones públicas. Tácticas y Estrategias” explica el papel esencial de la evaluación en Relaciones públicas y se describen las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los va a organizar en tres niveles de complejidad (p. 205):

- *Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.*

- Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

5.1. Medición de la Producción

Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. se producen en determinado período de tiempo.

Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica.

Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo.

5.2. Medición de la Exposición

Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (*press clipping*), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. He aquí algunos indicadores:

- Impactos en los medios de comunicación. Además del número de apariciones en los medios de comunicación, las empresas y consultoras analizan cuántas personas pueden haber sido expuestas a los mensajes. Estas cifras se describen como impactos en los medios, el público potencial a la que ha llegado con un programa. Los impactos en los medios de comunicación se suelen utilizar en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje concreto. Estas cifras permiten tener una somera estimación de cuántas personas han sido expuestas a un mensaje. Sin embargo, no reflejan cuántas personas han llegado a leer o escuchar la noticia y, lo que es más importante, cuántas han asimilado el mensaje o cambiado su actitud a causa de la recepción de la información.
- Visitas en Internet. La versión virtual de los impactos en los medios es el número de personas a la que se ha llegado a través de la página web de una organización. Cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita.
- Equivalencia publicitaria. Otro planteamiento consiste en calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ellos, se traducen los artículos en las columnas de

los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios, en función del coste de éstos. Algunos profesionales adoptan el planteamiento de calcular el coste de los anuncios para la misma cantidad de espacio; y después lo multiplican por tres o por seis, reflejando así que, según diversos estudios, un artículo tiene más credibilidad que un anuncio.

Sin embargo, esta es una técnica muy discutida. Una de las razones reside en la diferencia absoluta que hay entre la publicidad y la *Publicity*. Los anuncios están directamente controlados por la organización, y se pueden orientar a objetivos específicos. La organización también controla el tamaño y el lugar en el que se sitúa el mensaje. Por otra parte, la *Publicity* que se consigue cuando se aparece en las noticias está determinada por los medios, y puede ser negativa, neutral o positiva. En este caso, la organización no controla ni el tamaño, ni el lugar, ni el contenido. Indefectiblemente entran en juego un conjunto de variables (tipo de medio, ubicación, adjetivación, protagonismo, público del medio, etc.) que deben ser tenidos en cuenta.

- Seguimiento sistemático. Los adelantos en bases de datos y programas informáticos permiten que, actualmente, se puedan hacer un seguimiento de las apariciones en los medios de comunicación de una forma más sistemática. Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración del mercado, el tipo de publicación, el tomo del artículo, las fuentes citadas, y la mención de los puntos clave. El valor del seguimiento sistemático se manifiesta de diversas maneras. Una es la retroalimentación continua y regular durante la campaña para determinar si los esfuerzos de *Publicity* de una organización son rentables en cuanto a las apariciones en los medios de comunicación y la mención de los mensajes clave. El seguimiento de la cobertura por parte de los medios y su comparación durante cierto periodo de tiempo se conoce como *benchmarking* o evaluación comparada.

En otras ocasiones, una organización puede querer realizar un análisis sistemático para comparar la cobertura que obtiene de los medios en relación con la competencia. Se trata de saber si algún competidor recibe un tratamiento más favorable, o si se está describiendo a la empresa como un líder innovador, o si sólo se menciona su tamaño. Este tipo de evaluación permite que una organización afine sus esfuerzos de relaciones públicas para concentrarse en las áreas problemáticas.

Otra forma de análisis consiste en comparar el número de comunicados de prensa que se han enviado con el número de comunicados que han llegado a publicarse, y en qué tipo de prensa. Este análisis suele ayudar al departamento

de relaciones públicas a determinar qué clase de Publicity es más efectiva y cual puede ofrecer un mayor rendimiento de del ROI.

- Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos. Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas.
- Coste por persona. En este caso, se ha de determinar el costo de llegar a cada miembro del público. La técnica se suele utilizar en publicidad para poder tener una perspectiva de los costos. La *efectividad en costes*, cómo se conoce a esta técnica, también se utiliza en Relaciones Públicas. Se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de Publicity.
- Asistencia del público. La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la Publicity anterior al evento. Un público escaso en un acontecimiento o en una simple reunión puede ser un indicador de una Publicity y una promoción inadecuada. Puede que no exista interés por parte del público, incluso cuando la gente sabe que se va a producir una reunión o un acontecimiento. De todos modos, se debería evaluar también de forma objetiva las causas de la baja concurrencia.

5.4. Medición de Impacto

Hasta ahora hemos señalado algunas técnicas para medir la exposición del público y la difusión precisa de la información. Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación.

Por lo general se emplean encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público han recibido los mensajes: *les ha llamado la atención, si los han comprendido, si los han retenido de alguna manera.*

5.5. Medición de la Participación

Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas. Se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. Estos estudios, también denominados de *benchmark*, muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y Publicity. Desde luego que son diversas las variables que influyen en el cambio de actitud, pero el análisis estadístico de la varianza puede ayudar a resaltar qué parte del cambio es atribuible al esfuerzo en relaciones públicas.

5.6. Las auditorías

a) De comunicación

Varona Madrid (1994) definió el proceso de auditorías de comunicación desde una perspectiva estadounidense.

La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta segunda dimensión, altamente enfatizada por los consultores organizacionales, es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia. Para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras

que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional (Danniel and Spiker, 1991).

Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950 (Davis, 1953, Nilsen, 1953, Odiorne, 1954). Desde entonces, la producción académica sobre el tema ha experimentado un desarrollo considerable con la investigación realizada en tesis de máster, disertaciones doctorales, investigaciones presentadas en convenciones, y la publicación de artículos y libros (Greenbaum, Howard H., Hellweg, Susan A., and Falcione, Raymond L., 1983).

El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación.

- El primer procedimiento conocido como *"ICA Communication Audit"* se inició en 1971, patrocinado por ICA (*International Communication Association*). Este procedimiento de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (Goldhaber, 1986).
- El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia en el año 1974 y se conoce como (The LTT Audit System), nombre de Instituto de Investigación de Finlandia que patrocina la investigación. Una versión corregida del LTT Audit System, el OCL (*Organizational Communication Development*) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978. Este procedimiento consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas (Greenbaum, Hellweg and Falcione 1983).
- El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado *"Communication Satisfaction Questionnaire"* que fue desarrollado por Downs and Hazer (1976). Este instrumento que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, ha sido usado para realizar más de 30 auditorías de la comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt and Downs, 1987), pero también en México (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991), Australia (Downs A., 1991) y Nigeria (Kio, 1979). Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de *"Communication Audit Questionnaire"*. La versión en español de este instrumento llamado "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación" fue realizada por Varona (1991). Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes:
 - Información sobre la Organización,
 - Información sobre el Trabajo,

- Clima General de la Comunicación,
- Comunicación de los Supervisores,
- Comunicación de los Subalternos,
- Comunicación entre los Empleados,
- Evaluación del Trabajo Individual,
- Medios de Comunicación,
- Comunicación de la Gerencia y
- Comunicación entre los Departamentos.

El procedimiento de auditoría desarrollado por Downs (1988) incluye también otras técnicas de evaluación además del cuestionario, tales como la entrevista y las experiencias de comunicación crítica. A partir de 1974 la mayoría de textos universitarios de comunicación organizacional en los Estados Unidos empezaron a incluir un capítulo dedicado a la evaluación de las prácticas de comunicación organizacional (Goldhaber, 1974: Daniels and Spiker, 1991). Y a finales de los años ochenta hicieron su aparición los primeros dos libros sobre auditoría de la comunicación organizacional (Hamilton, 1987 y Downs, 1988).

Para 1994, Varona Madrid publica que las auditorías de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres más conocidas en Estados Unidos son la funcionalista, la interpretativa y la crítica. En su ensayo, examina, desde una perspectiva académica, el desarrollo y la práctica de las auditorías de la comunicación organizacional en los EE.UU.

b) De Relaciones Públicas (identidad/Imagen)

Cuenca Fontbona (2010) en su artículo "La Investigación en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Investigación Aplicada y Formativa: la Auditoría de Relaciones Públicas" sostiene que la retroalimentación que recibe un emisor (organización, marca o anunciante) y que gestiona por propia iniciativa (consultando al público receptor) es conocida como "Evaluación de la comunicación". A su vez, Cuenca Fontbona afirma que la Auditoría de Relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización. *La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia.*

La auditoría de relaciones públicas es, además, investigación formativa. Esta tipología de investigación tiene lugar antes de que empiece un programa, en oposición a la investigación evaluativa que se despliega después de cualquier plan de acción. La auditoría de relaciones públicas tiene lugar antes de que empiece un programa, aspecto que la diferencia conceptualmente, en el lapso de ejecución, en el uso de la información obtenida y en su

designio, con otros tipos de investigación cercanas: la investigación de evaluación y la de monitorización.

La investigación de evaluación se realiza fundamentalmente para saber si un programa de relaciones públicas ha logrado sus metas y objetivos. Seitel (2002) define a la investigación para monitorizar o seguir un programa, como una variante de la investigación de evaluación que, durante la ejecución del plan de acción en el tiempo, controla los progresos del mismo y proporciona indicadores para saber si es necesario introducir modificaciones.

Según Grunig (2000), en los últimos años los profesionales de las relaciones públicas han utilizado las expresiones “auditoría de relaciones públicas”, “auditoría de comunicación” y “auditoría social” para describir la investigación de relaciones públicas, sin embargo, no han utilizado dichas expresiones de manera consistente. Fundamentalmente no diferencian las investigaciones de naturaleza formativa de las evaluativas. Una auditoría de relaciones públicas es un análisis formativo, en cambio una auditoría de comunicación o una auditoría social son ejemplos de análisis evaluativos.

Sobre las auditorías de relaciones públicas, también conocidas como de identidad e imagen⁶³, la bibliografía es muy extensa y las investigaciones muy prolíferas. Sin embargo, acordamos con Grunig y Cuenca Fontbona, entre otros, sobre su carácter formativo; y por tanto perteneciente a la etapa de Investigación (RACE) o también conocida como diagnóstico, la cual no forma parte de nuestro objeto de estudio.

5.7. Modelos Integrales

Algunos autores han ensayado algunos modelos de evaluación integrales. Solo a modo de ejemplo de estas metodologías, citamos la propuesta de Lindenmann (1993) y una adaptación que Michael Ritter (2002) hace del clásico modelo de Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) denominado *Balanced Scorecare*.

a) Modelo Yardstick, o regla de la efectividad

Walter Lindenmann elaboró en 1993 este modelo al cual denominó Modelo Yardstick, o regla de la efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en Comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de Comunicación y, segundo, determina los niveles que se desea de efectividad. Esos niveles se dividen en:

- *Básico*: es evaluado el producto, o mejor dicho, lo que el profesional o la empresa produce. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de

⁶³ Sobre el concepto mucho han escrito autores como: AAKER (1994), BERNSTEIN (1986), BOULDING (1991), CHAVES (1988), HERNÁNDEZ (1991), KAPFERER, (1992), MARION (1989), MÍNGUEZ (1999), LOSADA (2002), VAN RIEL (1997) o VILLAFañE (1998 y 1999) y otros.

folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros.

- *Intermedio*: es usado por profesionales que están interesados en saber que los mensajes que transmiten fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario. En este nivel, importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que conocieron en eventos, folletos, diarios, página de Internet, discursos, entre otros.
- *Avanzado*: se examinan las evaluaciones más sofisticadas en Comunicación. Lindenmann explica que “cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados”. Para el autor, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público.

b) Balanced Scorecards o Tablero de Comandos

Michael Ritter (2002, p.9) sostiene “que la clave del éxito es poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores”. Es preciso dejar de lado los factores irrelevantes. Hay que centrarse en las claves del éxito. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización.

Cuatro perspectivas:

- Financiera
- De los Clientes
- Procesos Internos
- Recursos Humanos, Innovación y Aprendizaje.

En el centro del modelo se encuentran la VISIÓN y las ESTRATEGIAS de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas:

- Indicadores de factor clave de éxito.
- Estándares de medición
- Métodos de medición
- Frecuencia de actualización
- Meta

Llegar a un equilibrio “balanceado” en el tablero de comando nos permite construir el proceso y medir resultados desde cuatro perspectivas clave: financiera, con orientación al cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Siga estos diez pasos para dar en el blanco:

1. Comprenda los objetivos y estrategias de negocios de su compañía. Recuerde, todo lo que haga debe estar relacionado con las actividades fundamentales de la empresa.
2. Estructure un programa de comunicaciones que apoye los objetivos empresariales. El cuadro integrado de mando no es un atajo que reemplaza el desarrollo de una estrategia; su valor reside en la medición de la estrategia acordada.
3. Defina las capacidades centrales de su función comunicacional (p. ej. informar, promover, aconsejar)
4. Centre sus esfuerzos en los factores de éxito críticos que apoyarán las estrategias de negocios. Una vez que haya identificado las capacidades centrales de la función de comunicaciones, ¿qué necesitará hacer bien a fin de ayudar a que la compañía logre sus objetivos?
5. Identifique los indicadores de desempeño claves que midan efectivamente los factores de éxito críticos que apoyan cada estrategia. Aliente a que los participantes exijan al máximo sus facultades creativas, y equilibre las mediciones de puntos de partida y de resultados.
6. Revise su lista de indicadores de desempeño clave y asígneles una prioridad. Asegúrese de que sean equilibrados, estratégicamente relevantes y realizables. Ponga a prueba cada indicador de desempeño clave para eliminar a todos salvo las prioridades estratégicas más esenciales.
7. Por cada indicador de desempeño clave, determine sus necesidades de datos, frecuencia de medición y parámetros para informar los datos. Identifique las dependencias que afectarán el proceso de recolección de datos. Haga operativas las métricas a fin de comprender su efecto.
8. Sopesa los costos respecto de los beneficios de cada métrica identificada. Tal vez llegue a determinar que una medición le puede ayudar a cumplir su objetivo estratégico pero sencillamente lleva demasiado tiempo recopilar la información necesaria y analizarla.
9. Traduzca cada indicador de desempeño clave en actividades individuales asociadas al proceso de revisión del desempeño.
10. Ponga a prueba y revise sus métricas en forma periódica, a fin de asegurar que le estén dando lo que usted necesita. De no ser así, descártelas. ¿Habrás pasado por alto algo que valga la pena agregar? Recuerde conservar el cuadro integrado de mando a modo de recurso de evolución.

5.8. Medición en acciones comerciales

Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial. Es el caso del *Sponsoreo Publicitario*.

Según Losada Díaz (2005) el estudio del fenómeno de la Imagen Publicada puede ser abordado desde perspectivas diferentes en función del momento del proceso productivo de la construcción de textos periodísticos en el que nos situemos. Existen dos fases: el estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y el estudio del análisis del mensaje en sí, es decir, el estudio de la forma definitiva adoptada por la noticia, el contenido concreto publicado. Las posibilidades de estudio en esta segunda fase pasan por el análisis de la dimensión puramente formal de la noticia (espacio destinado, ubicación concreta, etc.) y por el análisis de los contenidos transmitidos (temáticas, prioridades, enfoques, presencia de actores y acciones, asociaciones, etc.). En definitiva, los medios operan en la actualidad como los agentes que proporcionan a amplias capas sociales las informaciones y valoraciones que conforman las opiniones sobre las cuales rigen después sus comportamientos y toman sus decisiones. Pero hay que hacer una aclaración, ya que esto no significa, en ningún caso, que podamos hacer, el trasvase de los términos de Imagen y de Imagen Publicada de forma gratuita, de manera que puedan considerarse como realidades sinónimas. Es importante entender que es imposible la evaluación completa de la imagen que los medios generan a través de la publicación de los textos si no son escuchados los propios destinatarios de la información, los lectores (como se ha indicado antes, conforme al esquema por el cual cada receptor recibe, asimila e interpreta la información en función de su propio contexto y situación personal).

A partir de la premisa de que los lectores son los responsables principales de la imagen final que deciden utilizar en el futuro y de que, paralelamente, los medios tienen capacidad para influir en estos lectores en la asignación de los atributos que acaban perfilando esta imagen, la propuesta del estudio de la Imagen Publicada quedará en la línea de evaluar objetivamente el material publicado por los medios –al margen de su probable influencia en uno u otro sentido (Lozada Díaz, 2005).

Cómo Director de Operaciones en la compañía de Estudio de Medios INFOXEL⁶⁴ elaboramos un modelo que combina métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, resultados de prácticas y ensayos; con el fin de obtener datos estadísticos a partir de la selección de muestras conformadas por una cantidad específica de medios, durante un período de tiempo determinado y sobre unidades temáticas acotadas; junto con un análisis contextualizado cualitativo de las conductas mediáticas observadas, que permitan brindar un mapeo de las

⁶⁴ Infoxel Media Sponsoring©. Basado en los desarrollos y tecnologías aplicadas por la Compañía de Inteligencia en Medios Infoxel <http://www.infoxel.com/?p=486>

mismas y un plan de acción ante ellas. Este modelos se constituyó como un sistema de medición y análisis del patrocinio deportivo y cultural expuesto en los medios de comunicación masivos y especializados, permitiendo controlar el éxito de las acciones publicitarias y de patrocinio, así como de conceptos de marketing dentro del ámbito deportivo y cultural.

El modelo *Infoxel Media Sponsoring*®⁶⁵ es aplicable a distintos tipos de eventos (deportivos, culturales, sociales con transmisión en medios) y se enfoca a las transmisiones en medio de comunicación del evento en sí y de las consecuentes repercusiones periodísticas. Requiere de la definición de un período de tiempo (por lo general el evento más el contexto inmediato) y es aplicable a los soportes audiovisual y gráficos (para medir el contexto fundamentalmente) que incluye prensa y revistas especializadas.

En cuanto al objeto de estudio, se puede llevar adelante sobre la selección de una marca en particular, sobre una selección competitiva de las mismas (muestra de marcas y formatos representativa) o el estudio completo del evento (totalidad de marcas expuestas durante la transmisión y el contexto inmediato). Siempre la unidad de análisis será “la marca” expuesta, reconocible a simple vista por un usuario medio⁶⁶, la cual será medida en cantidad de apariciones con continuidad y en su dimensión. Repasemos las principales variables del modelo:

- *Exposición de marca (notoriedad y repeticiones*. Esta variable de tipo cuantitativa, mide la dimensión que adquiere cada uno de los emplazamientos (en segundo brutos o centímetros por columna en el caso de la prensa) de modo tal de poder determinar la notoriedad (niveles de exposición) por un lado, y la cantidad de emplazamiento a los fines de establecer las frecuencias de aparición, por el otro. A simple vista, pareciera ser que la marca está o no está presente. Esto, que técnicamente llamamos “actividad de marca” está relacionado directamente con la exposición en el tiempo de una marca, ocupando un determinado espacio de pantalla y reproducido por un medio en particular (ya sea la foto de un diario, la transmisión del evento o la crónica periodística en el telediario).
- *Proporción de pantalla (tamaño)*⁶⁷. Permite evaluar el tamaño de pantalla o espacio que la marca ocupa a los fines de poder luego ponderar los valores, y del coeficiente resultante determinar el protagonismo real de la marca expuesta. La pantalla se divide en 16 partes iguales (mínima unidad perceptible) que se la combinación forman bloques representativos. En la implementación y para poder determinar la ubicación precisa de los emplazamientos en los cuadrantes, prima siempre el o los cuadrante/s con mayor proporción de emplazamiento.

⁶⁵ Compañía de Inteligencia en Medios Infoxel

⁶⁶ En la actualidad la detección es digital, a través de sistemas que comparan marcas precargadas. http://www.sportundmarkt.de/fileadmin/images/06_videos/trailer.html?video=trailer_esp.flv&autoscale=false&autoplay=true&skin=Default_Skin.swf&videowidth=570&videoheight=400

⁶⁷ La tecnología de medición Screen Meter® desarrollada por Infoxel

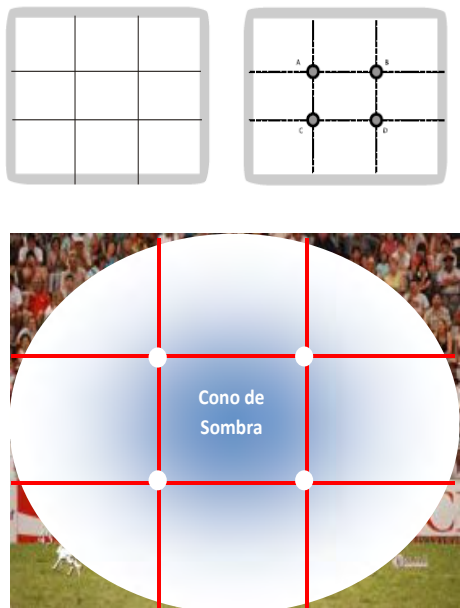
Figura N° 4: Proporciones de pantalla



Fuente: Elaboración propia.

- *Visibilidad (ubicación).* Determina el peso visual del emplazamiento y las posibilidades de percepción que la marca va a producir en los espectadores. Desde el punto de vista perceptivo y del impacto visual hay dos factores determinantes: el peso y la dirección. Sobre la dirección nos encontramos que la publicidad de patrocinio está sometida al contenido que la vehicula, de la cual no tenemos control (de aquí la necesidad de vincularlo con la naturaleza del *product placement*): la cámara sigue la pelota y la dirección que ella tome. En cuanto al peso, por convenciones perceptivas y hábitos culturales (escribimos y leemos de izquierda a derecha), un objeto que se encuentre en la parte superior de la pantalla resulta más pesado que el que se encuentra en la parte inferior; en el lado derecho, más que en el izquierdo porque aquí reposa la vista, formando en el centro lo que se denomina “cono de sombra”. A los fines identificar las marcas en el espacio de la pantalla, vamos a recurrir a la “sección áurea” (BLANCO MALLADA, 2002) por medio de las cuales se establece una división del cuadro en tercios iguales y la intersección de las líneas generan puntos de interés y equilibrio en su interrelación (puntos fuertes).

Figura N° 5: Puntos fuertes y cono de sombra



Fuente: Elaboración propia.

A los fines de la implementación y de poder determinar la ubicación precisa de los emplazamientos en los cuadrantes, el centro actúa como un punto fijo, y prima el cuadrante con mayor proporción de emplazamiento. Así, combinando estas variables obtenemos un cuadro de ponderaciones que nos permite, mediante la medición sistemática de las apariciones de la marca en el evento, un índice de visibilidad que determina si la marca expuesta presentaba un contexto de percepción visual favorable y fundamentalmente, si el formato elegido favorece o no a que mi marca sea visible.

Figura N° 6: Ponderadores del Índice de Visibilidad



Fuente: Elaboración propia.

- *Efectividad de los formatos elegidos*. Las marcas expuestas presentan distintos formatos de auspicio en función al tipo de evento (cartelería, piso, indumentaria, promotoras, fondos de escenarios, y los infinitos etcéteras que la creatividad publicitaria permita). Del combinar las variables de visibilidad, ubicación, notoriedad y repetición, según la estrategia planteada, podremos determinar la efectividad del formato empleado en el patrocinio.
- *Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria)*. Este indicador lleva una doble función. En cuanto al resultado cuantitativo, permite llevar la exposición a valores publicitarios convencionales según tarifarios públicos. Pero además, la “tarifa publicitaria” lleve implícito una jerarquía entre los distintos medios y soportes, con o cual en los estudios que incluyen un mapa de medios amplio, este indicador cualitativo es muy importante.
- *Oportunidad Publicitaria (crónica del evento)*. Mide la relación entre la exposición en segundos de cada uno de los formatos con el desarrollo del evento y su consecuente transmisión. De este modo, podemos conocer respecto de los momentos en la narración que resultan más eficaces para determinados formatos y objetivos.

Capítulo VI

Discusión y consideraciones finales

6.1. Una matriz de abordaje para un nuevo rol del comunicador

Vincular los objetivos específicos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del comunicador organizacional.

En los escenarios actuales es preciso proponer un “comunicador organizacional que sea un vínculo” entre la misión (sostenida por los niveles gerenciales) y el trabajo de comunicación (la aplicación de acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinaria. Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones —en una de las márgenes— conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado / valor. En la otra margen, el rol del comunicador implica un acabado conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propia, sus variables, acciones, herramientas y resultados, transformándose así en “vínculo” (puente). Por ello es muy importante haber definido el proceder tanto técnico como estratégico del comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas, y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión gerencial. Es así como el “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación institucional con métodos de medición propios del *management*, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articulante.

Sin constituir un modelo, creemos sí conveniente señalar un conjunto de criterios que resultan de todo este trabajo, y que quizás constituyan la base de una matriz de abordaje. En este sentido, sostenemos que todo proceso de evaluación y medición de la comunicación debería contemplar las siguientes dimensiones:

- **Modelo de gestión organizacional.** Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el *management* emplea habitualmente.
- **Objetivos organizacionales.** Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación.
- **Objetivos de comunicación.** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas), y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.

A su vez, para cada una de estas dimensiones es importante:

- **Conceptualizar las variables de interés:** implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).
- Especificar las **dimensiones e indicadores** que conforman cada una de las variables de estudio, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.
- Establecer los **niveles de medición** de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.
- **Elaboración de índices:** los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.
- **Reportes e informes:** son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

6.2. Configurando una teoría del objeto

Abordar de manera particular una etapa del proceso de planificación estratégica en comunicación, cómo es la de EVALUACIÓN, significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

Además, el tratamiento de esta temática en Iberoamérica, de trayectoria novel; cuando en contraposición el tema ha sido ampliamente trabajado durante los últimos 60 años en Estados Unidos e Inglaterra fundamentalmente, es una deuda que no puede extenderse más.

En ese sentido, al poner en contraste los desarrollos y planteos de la cultura anglosajona sobre medición y evaluación de la comunicación, frente a la casi inexistente producción en castellano, surge una gran demanda de investigación y discusión en este campo. Sobre toda aquella que de participación a los profesionales del sector y le permita a la Universidad recomponer su divorcio con los sectores productivos.

Por otro lado, en el presente trabajo procuramos construir, argumentativa y descriptivamente una teoría del objeto, valiéndonos de conceptos claves y centrales como son los de: organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación. Este desarrollo teórico es resultado de la observación y el estudio sistemático de fuentes primarias y secundarias fundamentalmente. La mayoría de la bibliografía existente es de lengua inglesa.

Al respecto, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación. En este sentido, el presente trabajo nos muestra cuán agotada está la Escuela Administrativa Clásica (o del *management* científico según Kaufmann), al tiempo que da cuenta de que, más de un centenar de modelos de planificación estratégica en comunicación -por más que muchos se alejen-, no pueden desconocer el genoma sistémico que los configura.

Las fase de evaluación descriptas en los distintos modelos de planificación estratégica analizados, son fácilmente catalogables según el nivel de complejidad de las diversas formas de medición que propone Wilcox. Con lo cual podemos contar con este trabajo, con un antecedentes, único en su tipo hasta el momento.

Al cierre de este trabajo, junto a un grupo de profesores e investigadores iberoamericanos, se comenzó a conformar la “RI-MEC” (Red de Investigadores en Medición y Evaluación de la Comunicación: <http://iirp.es/ri-mec/>). Será seguramente en base a estos antecedentes y la teoría del objeto elaborada, que se buscará discutir, analizar en profundidad y dar respuesta a la innumerable cantidad de herramientas y métodos existentes. Será ese el desafío de la próxima investigación.

Fuentes

- ALBRECHT, K. (1996). *La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós.
- ALMANSA MARTÍNEZ, A. & CASTILLO ESPARCIA, A. (2005) "Relaciones públicas y Tecnología de la Comunicación. Análisis de los sitios de prensa virtuales". *ORGANICOM*, Vol. 3. 132-149.
- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2005). "Relaciones públicas y gabinetes de comunicación". *Anàlisi* N° 32. 117-132.
- ÁLVAREZ NOBELL, A. (2008). "Media reputación". *Revista DIRCOM*. N°80. Buenos Aires.
- ÁLVAREZ NOBELL, A. (2010). *La investigación en comunicación. Guía para la dirección del trabajo final de grado*. Sala de Prensa. N° 127 - Año XI, Vol. 6
- ÁLVAREZ NOBELL, A. & LESTA, L. (2010). "La medición de los aportes de la gestión de Comunicación Interna a los objetivos de la organización". *Actas del IV Congreso Internacional de Comunicación - Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)*.
- ÁLVAREZ NOBELL, A. (2008). "Directorio de Observatorios de Comunicación". *Revista Latina de Comunicación Social*. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/observaOBSERVATORIOS.htm>
- ANTHONY, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- ARCEO VACAS, A. (1999). *Estrategias de Relaciones Públicas*. Metodologías. Madrid: ICIE.
- ARCEO VACAS, J. (2005). "El modelo de comunicación del gobierno del PP en la última legislatura y en la crisis del 11-14M" en *Anàlisi*. N° 32, 15-24.
- ARNOLD, M. OSORIO, F. (1998). "Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas" en *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*. N°03. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN. <http://www.amecorg.com>
- BARTOLI, A. (1991). *Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México, Paidós.
- BERGANZA CONDE M. R. & RUIZ SAN ROMÁN, J. (2005). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. McGraw-Hill, España.
- BERNAYS, E.L. (1990). *Los Años últimos: radiografía de las relaciones públicas: 1956-1986*. Barcelona: PPU. Promociones y Publicaciones Universitarias.
- BERTALANFFY VON, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- BLACK, S. (1994). *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea, Col. ESADE, 2ª. Ed.
- BLANCO MALLADA, L. (2002). "El espacio en la narrativa audiovisual", en Área Abierta N° 4.
- BLANCO, L. (2000). *El control integrado de gestión*. México: Limusa Noriega Editores.

- hr/>
- BROOM, G.M. & DOZIER, D. (1990). *Using research in public relations: Applications to program management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BUCKLEY, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu.
- CAMP, R. (1993). *Benchmarking*, 1ª edición. España: Panorama Editorial.
- CAPRIOTTI, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada, Barcelona: CSRP.
- CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. España: Ediciones Ariel.
- CAPRIOTTI, P. (2008). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- CARRASCO BELINCHON, J. (1997). *Manual de organización y métodos. Relaciones Públicas*. Madrid: Instituto de Estudios de Administración Local.
- CARRETÓN BALLESTER, M. C. (2010). "Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos". *Las Relaciones públicas en la Sociedad del Conocimiento*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones públicas (AIRP).
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2004). "Cómo enfocar la comunicación sobre innovación tecnológica en la empresa", en AA.VV. (2004). *Comunicar la innovación. De la empresa a los medios*, Colección Innovación Práctica. Madrid: COTEC,
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2005). *Comunicación Organizacional*. Clave Aynadamar, Málaga.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC.
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones públicas. España.
- CASTILLO, A. & XIFRA, J. (2006). "Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005)". *Anàlisi*. N° 34. 141-161.
- CHAMINADE, C. (2001). "La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles". *Tribuna del Debate*, núm. 3, Madrid. <http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas3.asp>.
- CHAVEZ, N. & BELLUCCIA, R. (2003). *La marca corporativa*. Argentina: Paidós.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, 5ª edición, Estados Unidos, Editorial Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*, 5ª edición, Estados Unidos, Editorial Mc. Graw Hill.
- COLLEY, R. (2006). *Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results*. Estados Unidos: Association of National Advertisers.
- COSTA, J. (1993). *Imagen pública, una ingeniería social*. España: Fundesco.
- COSTA, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. España: Ediciones Ciencias Sociales.
- COSTA, J. (2004). *La Imagen de Marca, un fenómeno social*. España: Paidós.

- COSTA, J. (2005). "De la comunicación integrada al director de comunicación". *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina Quito, Ecuador. Septiembre, número 091.
- CUENCA FONTBONA, J. (2010). "La investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas investigación aplicada y formativa: la auditoría de relaciones públicas" en *Las Relaciones públicas en la Sociedad del Conocimiento*. Asociación de Investigadores en Relaciones públicas (AIRP). España.
- CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- DESSLER, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- DOZIER, D.M., (1984). "Program Evaluation and the Roles of Practitioners". *Public Relations Review*, nº 10, vol. 2.
- DOZIER, D.M., EHLING, DOZIER, D.M., EHLING, W.P. (1992). "Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature tell Us about their Effects", en J.E. GRUNIG (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New (NJ): Lawrence Erlbaum, pp. 159-184
- EGIDOS, D. y PÁEZ, L. (2000). "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual". *Revista Latina de Comunicación Social* N°35. España.
- FITA, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- FREEMAN, C. (1962). "How to evaluate advertising's contribution", *Harvard Business Review*. Estados Unidos.
- GARCIA JIMENEZ, F. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., y DONNELLY, J. (1998). *Las Organizaciones*, 8ª edición. Colombia: Irwin Mc Graw Hill.
- GONZÁLEZ LÓPEZ, I. (2006). "La evaluación y la mejora de la calidad de los procesos de comunicación". *Comunicar* 1134-3478.
- GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000.
- GRUNIG, J.; FERRARI, M. y FRANCA, F. (2009). *Relações Públicas. Teoria, contextos e relacionamentos*. Difusão. San Pablo.
- GUTIÉRREZ MOTA, L. (2004). *La metodología seis sigma aplicada a las áreas de tecnologías de información*, México, Servicios de Tecnologías de Información Universidad Iberoamericana.
- HALL, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, 6ª edición, México: Prentice Hall.
- HAMMER, C. (1998). *Estrategias del Kaizen*. España: Mc. Graw Hill.
- HASE, R. y JACOBS R. (1994). *Administración de producción y operaciones*, 8ª Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill.
- HOROVITZ, J. y PANAK, M. (1994). *La satisfacción total del cliente I*, España, Editorial Folio.
- ICOMI: Instituto de estudios de la Comunicación Institucional (2002). *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la organización y sus marcas*. Argentina: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- KAPLAN, R. & COOPER R. (1999). *Coste y Efecto*. España: Editorial Gestión 2000.

- KAPLAN, R. & NORTON D. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, España: Gestión 2000.
- KAUFMANN, A. (1993). El poder de las organizaciones. Alcalá de Henares: ESIC.
- KOTLER, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*, 8ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- KUNSCH, M. (1997). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira.
- KUNSCH, M. (1997). Relações públicas e modernidades: novos paradigmas na comunicação organizacioal, São Paulo: Summus.
- KUNSCH, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 4ª ed.
- KUNSCH, M. (2005). "Planejamento de Relações Públicas". CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación Organizacional. Teorías y estudios*. Málaga: Aynadamar. 75-95
- KUNSCH, M. (2009). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. San Pablo, Brasil: Saravia.
- LIBAERT, TH. (2005). *Le Plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*. París: Dunod, 2000 (edición en español: El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación, México: Limusa, 2005)
- LIKERT, R. (1967). *Las organizaciones humanas*, Estados Unidos, McGraw-Hill.
- LINDENMANN, W.K. (1980). "Use of Community Case Studies in Opinion Research". *Public Relations Review*, 6 .
- LINDENMANN, W.K. (1997). "Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness". *Public Relations Review*. winter.
- LINDENMANN, W.K. (ed.) (1999). *Guideliness and Standard for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, Gainesville (FL): Institute for Public Relations Research, University of
- LINDENMANN, W.K. (ed.), (1993): "An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success", *Public Relations Quarterly*.
- LINDENMANN, W.K. (ed.), (2003). *Putting PR Measurement and Evaluation. Into Historical Perspective*. Miami, USA: Institute for Public Relations Research, University of Florida.
- LINDENMANN, W.K. (ed.), (2003): *Guideliness and Stan-dards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, Gainesville (FL): Institute for Public Relations Research, University of Florida.
- LOSADA DÍAZ, J., (2005). "Acercamiento al estudio de la Imagen Publicada: definición y casos", en CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.), *Comunicación Organizacional*, Málaga: Clave Aynadamar.
- LUCAS MARIN, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- MARSTON, J.E. (1988). *Relaciones públicas modernas*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- MARTIN MARTIN, F. (1995): *Comunicación en empresas e instituciones*. De la consultora a la dirección de comunicación, Salamanca: Universidad de Salamanca
- MARTIN MARTIN, F., (1998): *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid : Universitat
- MATILLA, K (2010). *La gestión de las relaciones con los públicos*. Asociación de Investigadores en Relaciones públicas (AIRP). España.
- MATILLA, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación*

- Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones públicas y Comunicación*. Tesis Doctoral no publicada. Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna, Universidad Ramón Llull, <http://www.tdx.cat/TDX-1001107-131810>
- MATILLA, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones públicas*. Barcelona, España: UOC.
- MATILLA, K. (2008b). "Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones públicas" en *FISEC-Estrategias*, V2, Año V, Número 12. 17- 32.
- MATILLA, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones públicas*. Barcelona: UOC
- MATILLA, K. y XIFRA, J. (2009). "Comunicación corporativa y relaciones públicas: un proyecto de aproximación universidad/profesión en Cataluña, en el contexto de integración al espacio europeo de enseñanza superior". *Razón y palabra*. Nº. 70
- METER, A. (1977). *Presupuesto Base Cero*, México, Editorial Limusa.
- MEYER RODRÍGUEZ, J. A. (2009). "Imagen y reputación en las organizaciones: Hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior de Puebla". *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: Nuevos horizontes de estudio*. Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación. México.
- MORENO, A y otros (2009). *European Communication Monitor 2009*. El desarrollo de la profesión de relaciones públicas y gestión de la comunicación estratégica en Europa. *Razón y Palabra*. Nº 72.
- MORLEY, M., (2002). *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, London: Palgrave.
- NOGUERO I GRAU, A., (2000). *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona: FUERP.
- OTERO, M.T. (2002). "Relaciones públicas e investigación". *Revista Comunicación*.
- PARÉS I MAICAS, M. (2006). Las relaciones públicas, una ciencia social. *Anàlisi*. Nº 34.
- PAVLIC, J.V., (1999). *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- RATAGAN, P. (2002). "El AVE vuela", *Revista Imagen* Nº 60. Argentina.
- REGORY, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. London: Kogan Page,
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (1996). *Administración*. 5ª Edición, México, Editorial Prentice Hall.
- ROBINSON, E.J. (1969). *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication contex*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- RÚAS ARAÚJO, J. (2008). *Comunicación empresarial e institucional: una perspectiva comparada*. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo. España
- SALGUEIRO, A. (1997). *Planificación*. Quito: Gráficas Luz.
- SANZ DE LA TAJADA, L.A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- SCHEINSOHN, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina: Maschi.
- SCHEINSOHN, D. (1999). *Comunicación Estratégica, Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Argentina: Maschi.
- SCHULTZ, D. y WANG, P. (1994). *Measuring the Return-on-Investment of Corporate Advertising and Other Corporate Communications Programs*, Estados Unidos, Medill/Business Week Symposium.

- hr/>
- SCRIVEN, M. (1967). "The Methodology of Evaluation". TYLER, R.W., GANGNE, R.M., SCRIVEN, M. (eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation*. AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation I, Chicago: Rand McNally.
- SEITEL, F.P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall,
- SINICKAS, A. (1994). *How to measure the success of your communication programs. A practical guide*. Estados Unidos.
- SOTELO ENRIQUEZ, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- TEJADA PALACIOS, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa*. Colombia, Norma.
- VAN RIEL, C. (1997): *Comunicación corporative*. Prentice Hall. España.
- VARONA MADRID, F. (1995). *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Estados Unidos: San José State University, Department of Communication Studies.
- VILLAFañE, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. España: Pirámide.
- VILLAFañE, J. (2004). *La Buena Reputación, claves del valor intangible de las empresas*. España: Pirámide.
- WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., AULT, PH., AGEE, W., (1989). *Public Relations Strategies and Tactics*, New York: Harper and Row Pub. Inc., 2nd ed.
- WILCOX, D.L., CAMERON, G.T., XIFRA, J., (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación, 8ª ed.
- XIFRA, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós.
- YANAZE HIGUCHI, M. (2010). *Retorno de investimentos em comunicação. Avaliação e Mensuração*. San Pablo, Brasil: Difusão

Índice

Introducción	10
1. El desarrollo histórico y principales antecedentes	13
1.1. <i>Sesenta años de Measurement and evaluation of communication</i>	14
1.2. El panorama en Iberoamérica	22
2. La planificación estratégica en comunicación	28
2.1. Las organizaciones como sistemas	29
2.1.1. <i>Los sistemas orientados a objetivos</i>	30
2.1.2. <i>Conceptos básicos aplicados a las organizaciones</i>	31
2.2. El rol estratégico de la comunicación	34
2.2.1. <i>Los comportamientos organizativos y la comunicación</i>	34
2.2.2. <i>El enfoque sistémicos y los modelos de relaciones públicas</i>	36
2.3. La planificación Estratégica en Comunicación	43
2.3.1. <i>El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas</i>	44
3. La función de evaluación en la planificación estratégica en comunicación	51
3.1. La etapa de Evaluación en las distintas perspectivas y modelos de planificación estratégica de la comunicación	51
3.2. Los modelos de Planificación Estratégica basados estrictamente en el modelo RACE	54
3.3. Los modelos de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas deudores del modelo RACE	58
4. Medición y Evaluación en comunicación	72
4.1. Conceptualizaciones	73
4.1.1. <i>Controlar, Medir, Evaluar</i>	73
4.1.2. <i>El Control de Gestión</i>	74
4.1.3. <i>Medición de Resultados</i>	75
4.1.4. <i>Investigación y Evaluación</i>	78

4.2.	El propósito de la evaluación	78
5.	Métodos de medición y Evaluación	81
5.1.	Usos y aplicaciones	82
5.1.1.	<i>Medición de la producción</i>	86
5.1.2.	<i>Medición de la exposición</i>	86
5.1.3.	<i>Medición de impacto</i>	89
5.1.4.	<i>Medición de la participación</i>	89
5.1.5.	<i>Las Auditorías</i>	89
5.1.6.	<i>Modelos integrales</i>	92
5.1.7.	<i>Medición en acciones comerciales</i>	95
6.	Discusión y Consideraciones finales	100
6.1.	Una matriz de abordaje para un nuevo rol del comunicador	101
6.2.	Configurando una teoría del objeto	102
	Fuentes	104
	Índice	110

